

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**  
**UNIVERSIDAD DE CANTABRIA**



**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**  
**CURSO ACADÉMICO 2020/2021**

**TRABAJO FIN DE GRADO**

**“MARKETING DEPORTIVO: EFECTOS DE LA COVID-19 EN EL  
DEPORTE”**

**“SPORT MARKETING: EFFECTS OF COVID-19 IN SPORT”**

AUTOR: BORJA SANTISTEBAN MONTEJO

TUTOR: ÁNGEL AGUDO SAN EMETERIO

Marzo de 2021

# **MARKETING DEPORTIVO: EFECTOS DE LA COVID-19 EN EL DEPORTE.**

<b>1. RESUMEN</b>	<b>2</b>
<b>2. INTRODUCCIÓN: OBJETIVOS DEL MARKETING DEPORTIVO</b>	<b>3</b>
<b>3. JUSTIFICACIÓN: EL DEPORTE Y EL FÚTBOL EN LA SOCIEDAD ACTUAL.</b>	<b>3</b>
<b>3.1 Impacto económico.</b>	<b>3</b>
<b>3.2 Impacto social.</b>	<b>5</b>
<b>4. MARKETING DEPORTIVO. CONCEPTO Y EVOLUCIÓN.</b>	<b>9</b>
<b>4.1 ¿Qué es el marketing deportivo? Concepto.</b>	<b>9</b>
<b>4.2 Tipos de marketing deportivo.</b>	<b>10</b>
<b>4.3 Beneficios derivados de una relación de patrocinio para los atletas o las marcas deportivas.</b>	<b>11</b>
<b>4.4 Repercusión del marketing deportivo y de las marcas deportivas.</b>	<b>12</b>
<b>5. MARKETING DEPORTIVO EN EL FÚTBOL.</b>	<b>14</b>
<b>5.1 Marketing deportivo en el fútbol.</b>	<b>14</b>
<b>5.2 Conceptos importantes del marketing deportivo para los equipos de fútbol.</b>	<b>16</b>
<b>6. EFECTOS DE LA COVID-19 EN EL DEPORTE Y EN EL MARKETING DEPORTIVO.</b>	<b>21</b>
<b>6.1 Consecuencias de la COVID-19 en el deporte desde su aparición.</b>	<b>21</b>
<i>6.1.1 Situación de federados en España.</i>	<b>22</b>
<i>6.1.2 Deportes más afectados.</i>	<b>24</b>
<b>6.2 Efectos de la COVID-19 en el fútbol.</b>	<b>25</b>
<i>6.2.1 Situación del fútbol desde la aparición de la COVID-19.</i>	<b>25</b>
<i>6.2.2 Efectos económicos en los clubes de fútbol.</i>	<b>26</b>
<i>6.2.3 Estrategias de marketing deportivo para contrarrestar la situación generada por la COVID-19.</i>	<b>30</b>
<b>7. CONCLUSIÓN.</b>	<b>32</b>
<b>8. BIBLIOGRAFÍA.</b>	<b>33</b>

## **1. RESUMEN**

Debido a la actual situación en la sociedad mundial causada por la COVID-19 que comenzó a incidir en nuestras vidas aproximadamente en el mes de marzo, y a la repercusión que ha tenido este sobre nuestra forma de vida, rutina y en la economía mundial, en este proyecto se van a exponer los efectos de este virus en el deporte, y más concretamente sus efectos sobre el fútbol y en el marketing deportivo.

Para facilitar la comprensión del proyecto, primero se presentará y explicará el concepto de marketing deportivo y sus tipos, y se mostrará la gran influencia que tiene en el deporte y en el fútbol, viendo cómo actúan los grandes clubes en base a las principales variables del marketing deportivo en el fútbol y las distintas técnicas de captación de aficionados.

Una vez presentado y aclarado el concepto de marketing deportivo, veremos cómo ha influido la COVID-19 en la sociedad en relación con el deporte y, por otra parte, nos centraremos en las consecuencias tanto económicas como sociales para el principal deporte en España, el fútbol.

## **SUMMARY**

Due to the present situation in the global society caused by the COVID-19 that began to influence our lives approximately in the month of March, and the effect that this has had on our way of life, routine and on the world economy, this project will expose the effects of this virus in sports and, specifically, the effects on football and sports marketing.

To make this project easier to understand, firstly, we will present and explain the concept of sports marketing and its types, and we will show the great influence that it has on sports and football, seeing how the big clubs act based on the main variables of the sports marketing in soccer and the different techniques to attract fans.

Once the concept of sports marketing has been presented and clarified, we will see how COVID-19 has influenced our society in relation with sports and, on the other hand, we will focus on the economic and social consequences for the most popular sport in Spain, football.

## **2. INTRODUCCIÓN: OBJETIVOS DEL MARKETING DEPORTIVO**

¿Por qué el marketing deportivo? ¿En qué ámbito?

Hoy en día, el marketing deportivo está instaurado en el deporte. Esto se debe a que, en la sociedad actual, el deporte es una actividad muy desarrollada por cualquier núcleo de la población, de ahí que el deporte en general, concentre y movilice grandes grupos de personas, por lo que es un ámbito de gran interés para las empresas.

Puede que desde la perspectiva personal de los individuos que practican o siguen el deporte, no se aprecie el marketing deportivo de las marcas que utilizan, consumen o siguen, y por eso en este proyecto se va a explicar que es el marketing deportivo y cómo funciona en el deporte, y concretamente en uno de los deportes más practicados en España, como es el fútbol.

Además, veremos la gran importancia que ha cobrado actualmente el deporte debido a la crisis sanitaria provocada por el COVID-19, y las medidas que están tomando las grandes ligas y clubes en términos de marketing deportivo.

A continuación, se mostrará el impacto social y económico del deporte y del marketing deportivo y posteriormente se responderán preguntas como:

¿Qué es el marketing deportivo? ¿Qué beneficios generan las marcas deportivas? ¿Por qué hacen negocio las empresas con el deporte? ¿Cómo se han visto afectadas las marcas en el fútbol por el COVID?, y más conceptos con relación al marketing deportivo en el fútbol.

## **3. JUSTIFICACIÓN: EL DEPORTE Y EL FÚTBOL EN LA SOCIEDAD ACTUAL.**

### **3.1 Impacto económico.**

El deporte, además de ser una actividad física y social, es también una actividad económica que mueve gran cantidad de dinero, lo cual aporta riqueza a la economía de un país.

En España el deporte tuvo un impacto económico importante en 2018, generando un 3,3% del producto interior bruto (PIB) y creando alrededor de 414.000 puestos de trabajo. Además, la industria deportiva tuvo un efecto multiplicador de 1,5 euros sobre la economía del país, lo cual quiere decir que, por cada euro facturado por la industria del deporte, se ingresaron 1,5€ al resto de la economía española. (Estadio deportivo, 2020)

Teniendo en cuenta que el PIB de España en 2018 fue de 1.202.193M €, el deporte generó aproximadamente 39.672,369M €, siendo una gran fuente de ingresos para el estado español. (Datosmacro, 2020)

En contrapartida, es interesante observar cuanto han invertido las administraciones públicas en gasto público vinculado al deporte. A continuación, se muestra una gráfica mostrando la inversión monetaria de la administración pública del estado, las administraciones autonómicas y las administraciones locales desde 2010 hasta 2018.

Tanto las administraciones autonómicas como las locales se han agrupado y se muestra el total, por un lado, de todas las comunidades autónomas, y por otro se agrupa en el total de las administraciones locales a: entidades locales, ayuntamientos, y diputaciones, consejos y cabildos. (Ministerio de cultura y deporte, 2020)

Gráfico 3.1. Gasto liquidado en el deporte por tipo de administración



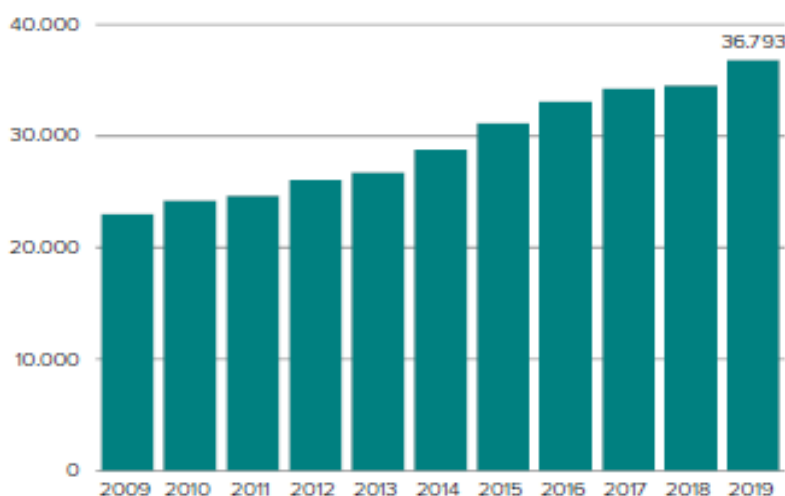
Fuente: Elaboración a partir de los datos en Ministerio de Cultura y Deporte, 2020.

Pese a que el deporte tiene una gran influencia en las arcas del estado, vemos en el gráfico que las administraciones no invierten gran porcentaje del gasto público en el deporte, sobre todo la administración general del estado.

A pesar de este factor, la gran notoriedad y rendimiento económico del deporte hace que muchas empresas utilicen este sector para su actividad principal, y por ello en 2018 se vincularon al deporte en términos de actividad principal 34.529 empresas, tanto en actividades deportivas como en fabricación de artículos deportivos y comercio de artículos deportivos. (Ministerio de Cultura y Deporte, 2020)

Esta notoriedad ha ido evolucionando y cada vez más empresas se suman a la actividad deportiva como objetivo principal. En el gráfico que se muestra a continuación se ve la tendencia positiva hasta 2019 en el número de empresas involucradas en el sector deportivo.

Gráfico 3.2. Empresas vinculadas al deporte.



Fuente: Ministerio de Cultura y Deporte gobierno de España, 2020.

Respecto a los datos cuantitativos comentados anteriormente sobre el PIB y el empleo generado por el deporte en 2018, el fútbol en España es el principal protagonista.

La industria del fútbol profesional generó una actividad económica equivalente al 1,37% del PIB, casi la mitad del porcentaje que supuso el deporte sobre este. En términos monetarios eso supuso en torno a 16.000M € para el estado español, y una creación de empleo cercana a 185.000 puestos de trabajo. (La Liga y PwC, 2020)

Cuadro 3.1. Impacto económico y de empleo del futbol profesional en 2018.



Fuente: Informe económico de La Liga 2018, 2020.

De esta recaudación monetaria para el estado, una parte fue en impuestos fiscales a los que están sometidos los clubes de la liga de fútbol profesional. Esta cantidad recaudada en impuestos fue de alrededor de 4.100M €.

Por lo tanto, se puede afirmar que el deporte a nivel económico es un área relevante e importante para el estado español.

### 3.2 Impacto social.

La sociedad encuentra en el deporte un medio para huir de la rutina, para despejarse. Es una herramienta de ocio en muchos casos, pero también un método para mejorar la salud y la condición física, e incluso una vía para la inclusión social.

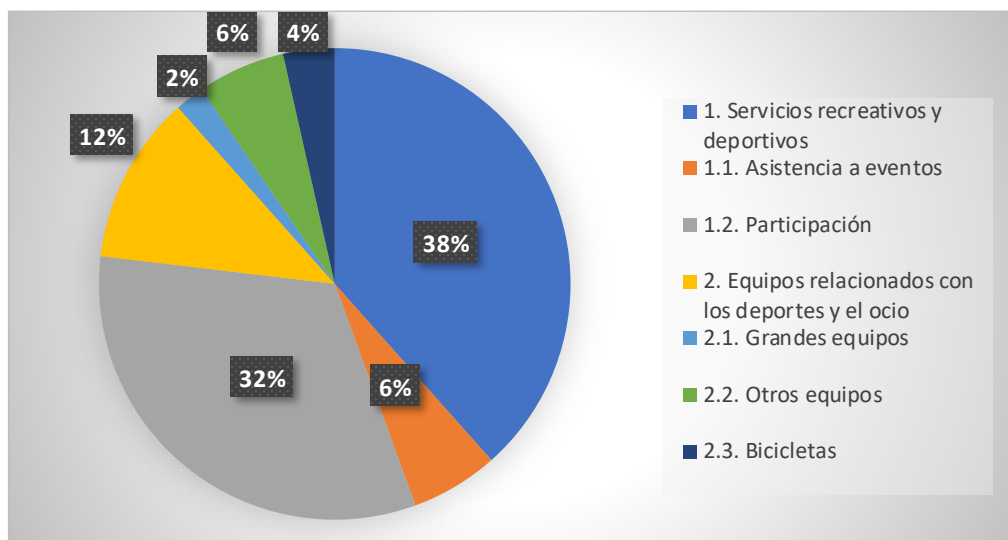
*"El deporte ha emergido en la sociedad moderna como una institución de interrelación entre los individuos, transmisora de valores sociales. El deporte expresa los valores de coraje, éxito e integridad". (Moragas, 1994)*

Su gran presencia en la sociedad y la razón por la que mueve tanta masa social es porque incluye a toda la comunidad sin ningún tipo de discriminación, ni de sexo, religión, cultural o condición física.

Todo el mundo puede practicarlo a nivel aficionado, y por supuesto, cualquiera puede seguirlo. De hecho, hay datos que muestran que la gente consume deporte en sus diversas formas.

En 2018, el gasto en los hogares en bienes y servicios vinculados al deporte fue significativo, aunque menor que en el año anterior. Supuso unos ingresos de 5.526,7M €. (Ministerio de Cultura y Deporte, 2020)

Gráfico 3.3. Gasto de los hogares en bienes y servicios vinculados al deporte en 2018.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos en Ministerio de Cultura y Deporte, 2020.

Además de este consumo general del deporte en los hogares españoles, también es de comentar los viajes de los residentes en España por razones vinculadas al deporte, y también la movilización y gasto de los turistas que llegaron a España por motivos deportivos en 2018 y 2019. (Ministerio de Cultura y Deporte, 2020)

Estos datos se reflejan a continuación en dos gráficos que muestran la evolución de un año a otro.

Gráfico 3.4. Viajes de residentes en España por el deporte

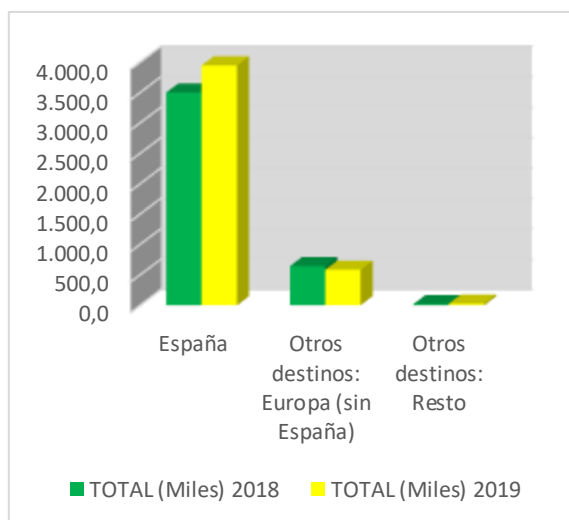
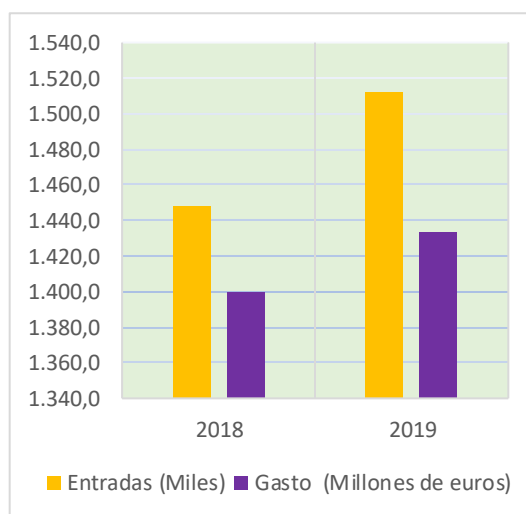


Gráfico 3.5. Entradas y gasto de turistas en España por el deporte

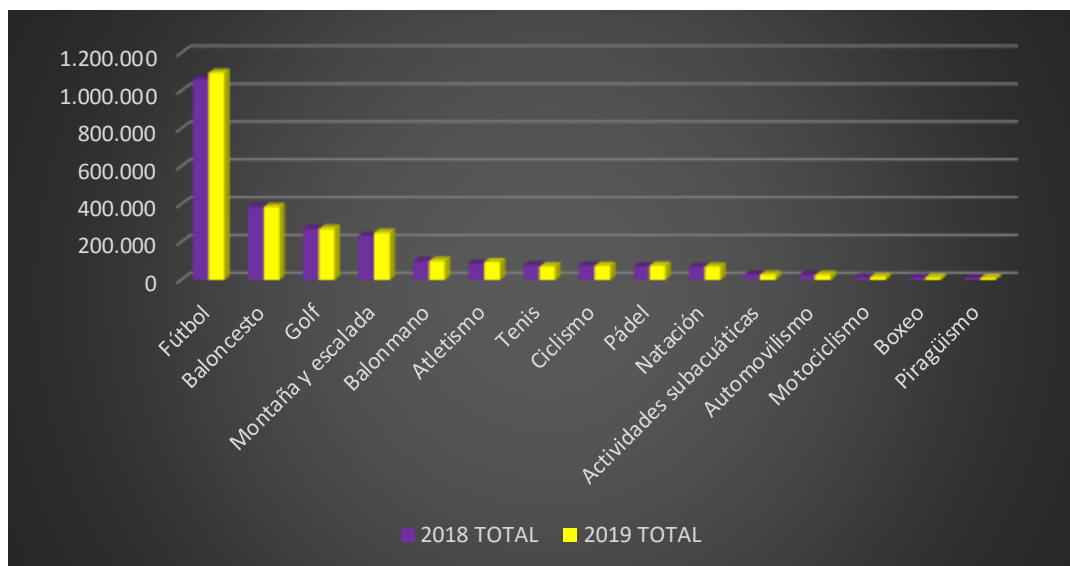


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos en el Ministerio de Cultura y Deporte, 2020.

El deporte va ganando año a año y la gente consume y gasta más en actividades relacionadas con el deporte cada año que pasa, por lo que el deporte cada día mueve más masa social.

Reflejo de ello es la participación a nivel federativo en 2018 y 2019 de los españoles que se vincularon a los distintos deportes practicados en España mediante licencia federativa. (Ministerio de Cultura y Deporte, 2020)

Gráfico 3.6. Personas vinculadas al deporte en España a nivel federativo.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos en el Ministerio de Cultura y Deporte, 2020.

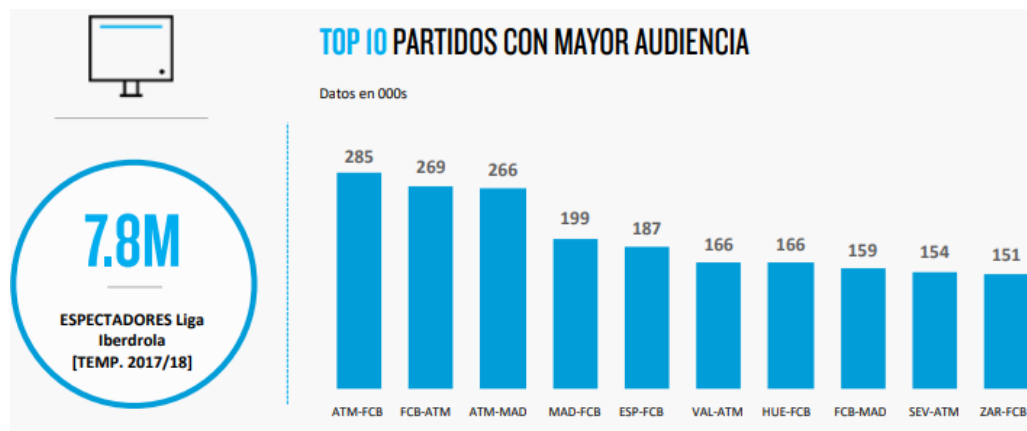
El deporte más practicado en España a nivel federativo es el fútbol. Por eso, es el principal deporte en nuestro país y el que más influencia tiene a nivel social.

De hecho, el fútbol ha sido estos últimos años un gran foco para el público femenino, incluso los grandes clubes de la liga y por supuesto la federación española y la liga han apostado por el fútbol femenino, el cual va ganando más audiencia cada año.

Justo esa temporada, el fútbol femenino tuvo 60.000 licencias, haciendo notar el auge que iba teniendo este deporte. Los datos de audiencia de esa temporada reflejan el buen momento que estaba viviendo el fútbol femenino y su gran visibilidad. Los datos de la audiencia de la liga Iberdrola y los partidos más vistos se muestran a continuación. (Nielsen, 2020)



Gráfico 3.7. Datos de audiencia televisiva de la liga Iberdrola temporada 2017/2018.

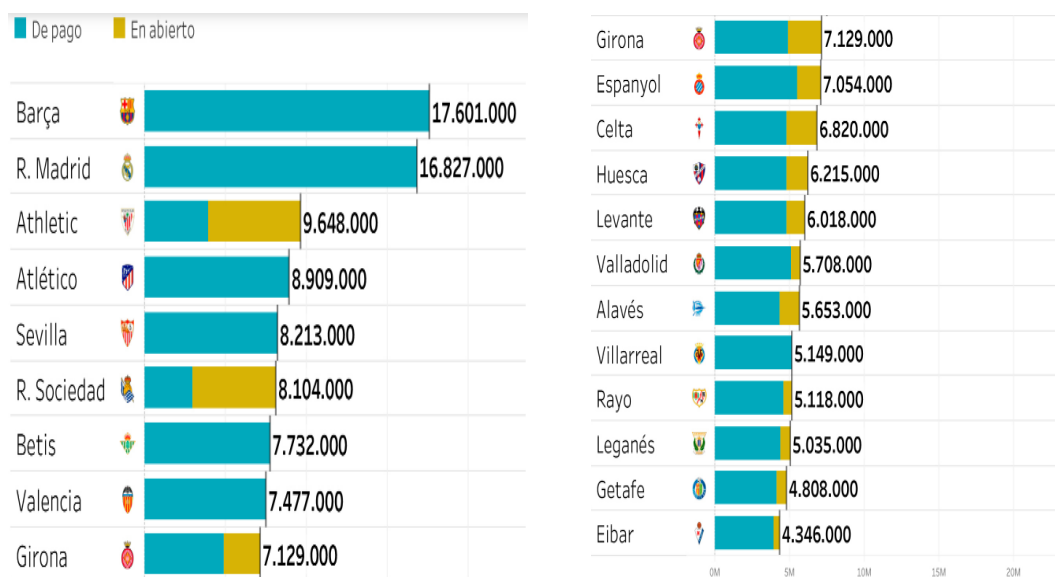


Fuente: Informe de Nielsen, 2020.

En cuanto al fútbol masculino, los datos de audiencia son mayores. En España tiene gran repercusión y muchos seguidores. En la liga profesional española los datos de audiencia son considerables. En la temporada 2018-2019, tras 169 partidos disputados se generó una audiencia televisiva de 76.782.000 espectadores, lo que supone una media de 457.035 televidentes, teniendo en cuenta que solo se retransmitieron en abierto 17 partidos.

De estos datos, se muestra a continuación una tabla con los espectadores que tuvo cada equipo de la liga española. (Marca, 2020)

Gráfico 3.8. Ranking de audiencias televisivas por equipo temporada 2018-2019.



Fuente: Marca, 2020.

En definitiva, el fútbol en España es un deporte muy seguido y practicado en España y forma parte de la cultura social del país, siendo el deporte más influyente en nuestra sociedad.

## 4. MARKETING DEPORTIVO. CONCEPTO Y EVOLUCIÓN.

### 4.1 ¿Qué es el marketing deportivo? Concepto.

El marketing deportivo es una subcategoría del marketing que tiene por objeto generar negocio en el sector deportivo mediante la promoción de eventos deportivos, productos y servicios deportivos, con la peculiaridad de que busca crear un vínculo emocional entre el usuario y la empresa o marca deportiva. (Medac.es, 2021)

Según Philip Kotler (1931), *“el marketing es la ciencia y el arte de explorar, crear y entregar valor para satisfacer las necesidades de un mercado objetivo con lucro. El marketing identifica necesidades y deseos no realizados. Define, mide y cuantifica el tamaño del mercado identificado y el lucro potencial”*.

Es decir, el marketing es el resultado de una investigación de mercado que concluye con una serie de estrategias, técnicas y prácticas cuyo objetivo es agregar valor a una determinada marca o producto para satisfacer las necesidades del consumidor final y así obtener el lucro que busca la empresa. (Rockcontent y Cyberclick ,2020)

Es importante destacar que el marketing tiene dos dimensiones: el marketing estratégico y el marketing operativo, ambos fundamentales para desarrollar un plan de marketing. El marketing estratégico se identifica con una etapa más analítica, mientras que el marketing operativo resulta una etapa más práctica. La diferencia de ambas reside en la función que desempeña cada una de ellas dentro del plan de marketing a desarrollar.

El marketing estratégico ofrece una visión global y analítica de la empresa. Sirve de guía para para orientar las acciones de marketing. Es decir, se encarga de seleccionar y fijar los objetivos de marketing a largo plazo, mediante técnicas como análisis de datos, investigación de mercados, análisis de la competencia y otras técnicas similares.

Por el contrario, el marketing operativo se enfoca en un terreno más práctico, es decir, todo lo establecido y fijado en el marketing estratégico se pone en marcha en el marketing operativo. Consiste en realizar las acciones necesarias para conseguir los objetivos establecidos mediante el marketing estratégico. (IEBSchool y, 2021)

Como el marketing operativo se basa en desempeñar el plan de marketing estratégico, efectúa una serie de decisiones tácticas, que consisten en definir las características de un producto o servicio y fijar un precio adecuado en función de los datos analizados previamente. (CEPYMEnews, 2021)

Para llevar a cabo estas acciones, el marketing operativo se nutre de las herramientas del marketing mix:

- Producto.
- Precio.
- Punto de venta.
- Promoción.

Este concepto de las 4p's fue creado por el profesor de contabilidad Jerome McCarthy (1960) al definir el concepto de marketing, y la idea fue difundida por Philip Kotler, mencionado anteriormente. Estas variables que forman las 4p's sirven a las empresas para posicionar el producto, concretar los objetivos a seguir, prever la acogida del producto y determinar en función de ello su precio e identificar el mercado y los clientes potenciales. (Cumh.edu, 2020)

Enfocándonos en el marketing deportivo, además de estas variables, podemos añadir una quinta P, ya que el objetivo no es solo vender, sino fidelizar a los consumidores, y eso se consigue mediante la pasión, que es la quinta P en el marketing deportivo. (IMF Business School, 2020)

La pasión es fundamental en el marketing deportivo porque es el principal factor que relaciona a un aficionado con su equipo o marca, por lo tanto, es el ítem por el que se mueve el consumidor.

Para ello, es necesario un gran despliegue de promoción. La promoción es una estrategia de comunicación muy utilizada en el marketing deportivo. Hay distintas formas de realizar promoción, pero las más frecuentes en el marketing deportivo son el patrocinio y las relaciones públicas.

Todas estas variables del marketing estratégico y operativo se utilizan en el marketing deportivo para lograr los objetivos que se proponga la empresa y se hablará de ellos más adelante.

#### **4.2 Tipos de marketing deportivo.**

Principalmente se distinguen tres tipos, aunque cabe destacar que recientemente se ha descubierto una nueva vertiente, por lo que en este epígrafe vamos a incluirla y conformarían finalmente 4 tipos:

- Marketing de eventos deportivos.
- Marketing de productos o servicios deportivos.
- Marketing de entidades o deportistas.
- Marketing de la actividad física.

Estos tipos por lo general están adscritos a una de las dos modalidades de marketing deportivo que hay, bien a la promoción de entidades y eventos deportivos, o bien a la difusión de marcas deportivas a través de esos eventos y entidades. (Sports Management School y El Marketing Directo, 2020)

Marketing de eventos deportivos: Los eventos deportivos son muy populares hoy en día, lo cual supone una ocasión ideal para promocionar un deporte o una marca/producto. Por eso es el escenario ideal para los patrocinadores y las marcas, y el principal objetivo de estos eventos es ese, comunicar, ofrecer y promocionar las marcas deportivas o el deporte determinado, aportando visibilidad a todo el que participa en ese evento, como inversores, equipos u organizadores.

Esta clase de eventos se ven en las pantallas de todo el mundo, llegando a millones de personas y hogares. Mueven mucho dinero y son muchas las marcas y patrocinadores que pelean por hacerse un hueco dentro de estos eventos. Algunos de los eventos deportivos más populares son:

- Super Bowl.
- Mundiales y Eurocopas de fútbol.
- Juegos Olímpicos y juegos de invierno.
- ATP Masters 1000.
- Campeonatos del mundo de atletismo.
- UEFA (Union of European Football Associations).
- Dakar.
- NBA All-Star.
- Tour de France, Supergiro de Italia y La Vuelta a España.

Marketing de productos o servicios deportivos: El marketing de productos o servicios se centra específicamente en la promoción y venta de productos o servicios mediante el deporte. Busca que se relacione a ese producto o marca con el equipo o persona que lo esté promocionando y con sus valores.

Es muy común usar a personas carismáticas, influencers o iconos deportivos para promocionar tu marca o producto.

El ejemplo más claro y conocido es el de las marcas Nike y Adidas, que firman contratos de patrocinio con grandes atletas y deportistas top para que asocien su marca con la imagen de éxito de esos representantes.

Marketing de asociaciones deportivas o de deportistas: En esta tipología de marketing deportivo son los propios equipos o deportistas quienes promocionan sus propias actividades.

Esta promoción sirve, además de dar a conocer el deporte que se practica, para ampliar información y conocer mejor al deportista como persona.

Algunos casos de esta estrategia de marketing desde la perspectiva de deportista que promociona un evento o actividad son los del deportista español Kilian Jornet. Su manera de promocionarse ha sido dándose a conocer en programas como “La Resistencia” y mediante documentales cinematográficos como “Kilian Jornet: camino al Everest” o “Inside Kilian Jornet”.

Desde la perspectiva de asociación deportiva o marca que patrocina una actividad, el ejemplo más claro es el de la marca Red Bull, la cual organiza eventos y los patrocina mediante anuncios o deportistas, y suelen ser eventos relacionados con el riesgo.

Marketing de la actividad física: Por último, se incluye este tipo de marketing deportivo porque en los últimos años ha aparecido una tendencia en la sociedad por la vida sana y el deporte. Esta tendencia la aprovechan todo tipo de empresas para vender sus productos o servicios relacionándose ellos mismos con la vida sana y deportista. Intentan hacer ver que apuestan por esa forma de vida y que sus productos cumplen los requisitos para adoptar ese estilo de vida.

### **4.3 Beneficios derivados de una relación de patrocinio para los atletas o las marcas deportivas.**

Hoy en día, el sector deportivo es una de las industrias más rentables a nivel mundial, por lo que el marketing deportivo es crucial para las empresas que se posicionan en este sector.

Para potenciar este marketing, las empresas previamente han desarrollado una serie de estrategias y han decidido como llevarlas a cabo. Aquí es donde entran en juego conceptos anteriormente comentados como son el marketing mix y las 4 p's.

En este caso, nos vamos a centrar en la promoción, una de las técnicas del marketing mix y una de las patas de las 4 p's. La promoción en el marketing deportivo se relaciona con el concepto conocido como patrocinio deportivo, el cual, es un elemento clave como estrategia de comunicación dentro del marketing operativo.

El patrocinio consiste en una inversión de tiempo y dinero por parte de una empresa que adopta el rango de patrocinador hacia un tercero que asume el rango de patrocinado, para que éste presente sus productos o servicios. Sirve para reforzar la imagen y valoración de la organización, así como para mejorar la relación con los consumidores y la rentabilidad a corto plazo. (ESAN Graduate School of Business, 2021)

Los beneficios del patrocinio son bidireccionales, es decir, cuando se acuerda una cooperación entre una empresa y un atleta o marca, los beneficios pueden repercutir sobre todas las partes. En este caso, los beneficios genéricos que pueden conseguir son visibilidad a corto plazo, familiarización con la marca o producto, una mayor exposición ante el posible consumidor, mayor retorno de la inversión, una relación estratégica bidireccional e incluso ventajas fiscales. (Sports Management School, 2021)

Cualquiera que sea el tipo de marketing deportivo que utilice la empresa, generará algún tipo de beneficio. A continuación, se muestran ejemplos de los posibles beneficios que se pueden conseguir.

Los productos y servicios respaldados por grandes atletas o marcas deportivas atraen a una amplia cantidad de personas, las cuales pueden ser clientes potenciales para la empresa, y un público objetivo que haga rentable al producto y lo siga desarrollando. Esto se considera reconocimiento de marca, y se aprovecha la fe y fidelidad del espectador en dicho atleta o marca para conseguir que consuma lo que la empresa ofrece.

Asociarse con iconos deportivos y marcas deportivas genera una gran imagen y notoriedad, lo cual a su vez puede provocar que aumenten los socios, las ventas y los ingresos de la empresa.

A su vez, cuando una empresa colabora con un deportista determinado o con una asociación deportiva concreta, también está adoptando los valores que estos retransmiten, por lo que las empresas pueden renovar sus valores corporativos y mejorar su responsabilidad social corporativa.

Es muy habitual que grandes deportistas promuevan actos benéficos o solidarios, lo cual ayuda a la imagen de la marca o asociación que lo patrocina e incluso a ellos mismos. Además, hay empresas o entidades que muchas veces patrocinan y promueven eventos benéficos con el fin de ayudar a la sociedad debido a la fuerza e imagen que tienen, es decir, actúan ofreciendo un servicio público, mejorando así su responsabilidad social corporativa. (Antevenio, 2021)

#### **4.4 Repercusión del marketing deportivo y de las marcas deportivas.**

Las grandes empresas del sector deportivo buscan mediante el marketing deportivo que los consumidores se sientan identificados con su imagen, valores y acciones en los diversos eventos deportivos, para conseguir un reconocimiento de marca, productos y servicios que logren que el consumidor se identifique y se sienta representado por esa marca.

Las empresas de artículos deportivos invierten mucho dinero cada año en desarrollar nuevos productos o mejorar los existentes para cubrir las necesidades de los aficionados y consumidores que les agrada esa marca o tipo de producto.

Algunas de las empresas más influyentes debido al marketing deportivo son Nike, Adidas y Puma, todas ellas grandes marcas deportivas que han ido evolucionando y centrándose en un marketing deportivo basado en el patrocinio o representación de atletas profesionales para expandir la imagen de la marca y captar un mayor rango de aficionados. En este caso, el marketing se asocia al éxito del atleta, pero también a sus valores y acciones sociales.

Cuando hablamos de marketing deportivo, de patrocinio y de grandes marcas deportivas, es difícil no pensar en la marca deportiva Nike. Esto se debe a que fue la principal marca que dio a conocer el concepto de marketing deportivo y patrocinio deportivo.

Su fundador, Phil Knight, fue un empresario y emprendedor que convirtió su pasión deportiva en un negocio. Su objetivo era crear zapatillas de alto rendimiento para deportistas y ser la mejor marca deportiva. Todo comenzó vendiendo zapatillas deportivas en el maletero de su coche, hasta que Phil Knight decidió utilizar una estrategia para aumentar las ventas hasta entonces desconocida. Firmó el primer contrato de patrocinio deportivo de la historia en 1972, contratando a un tenista como rostro de la marca, *Ilie Nastase*. La empresa siguió confiando en esta estrategia y meses después patrocinaron a un atleta de élite, *Steve Prefontaine*, uno de los mejores corredores de su época.

La idea de patrocinio deportivo se instauró en la empresa y sin darse cuenta acababan de cambiar el futuro del negocio deportivo. El punto de inflexión fue el contrato que firmaron con Michael Jordan en 1985, una joven promesa de la NBA que consiguió el mayor contrato de patrocinio deportivo hasta la fecha, y que como sabemos, se convirtió en una leyenda deportiva. (Merca20 y Emprrende.cl, 2021)

De esta manera, otras empresas empezaron a incluir el patrocinio en su estrategia de negocios, y fue gracias a Nike cuando empezó a desarrollarse el concepto de marketing deportivo.

Hoy en día, el patrocinio es el instrumento de comunicación comercial que más repercusión tiene dentro del marketing deportivo puesto que alcanza gran visibilidad. Se usa a atletas, eventos deportivos u otras entidades para promocionar la marca o producto de la empresa.

Esta práctica tiene gran repercusión en nuestra sociedad actual porque estamos sometidos de una manera directa e indirecta a una alta carga publicitaria. Con la evolución de la tecnología, las grandes marcas están presentes en los principales medios de comunicación, pero estos últimos años han apostado por introducir y expandir su imagen a través de las redes sociales.

En la actualidad, aprovechan redes sociales como: Instagram, Twitter y Facebook para promocionar sus productos mediante los comentarios anteriormente, atletas representados. Estos atletas se dedican a promocionar los productos subiendo historias y publicando posts en sus redes sociales, abarcando de este modo gran cuota de mercado y captando público objetivo para su patrocinador. (Scielo.sld, 2021)

## 5. MARKETING DEPORTIVO EN EL FÚTBOL.

Dentro del sector deportivo, a nivel mundial, el fútbol es uno de los deportes más seguidos y practicados. Los eventos futbolísticos generan mucho movimiento en nuestro país, tanto económico como social, dado que generan numerosas cantidades de dinero y grandes masas sociales.

Por este motivo, el fútbol se ha convertido en el escenario perfecto para el marketing deportivo, y por eso en los últimos años las grandes empresas y marcas se han situado en este sector.

### 5.1 Marketing deportivo en el fútbol.

El marketing deportivo en el fútbol tiene un objetivo bastante claro, satisfacer a los seguidores de un equipo para generar emociones que los unan al club. Es importante para lograr este objetivo partir del hecho de que el consumidor de fútbol presenta un componente emocional que no es visible en otros deportes.

Para conseguir ese objetivo, los clubs se centran en cambiar y mejorar sus servicios y productos generales, pero también de producir u ofertar servicios y productos específicos para los distintos tipos de seguidores que tenga el equipo.

Pero, ¿cómo saben los clubs a quienes dirigir estas acciones de marketing? La manera de saberlo es mediante la segmentación del mercado. Por ello, es muy importante identificar los diferentes tipos de personas que pueden componer nuestro público objetivo.

Dado que hay diversas opciones para segmentar el mercado, como por ejemplo por sexo, edad, ocupación, etc., en este caso nos vamos a centrar en los tipos de seguidores que puede tener un club de fútbol en función de su grado de afición al fútbol y en función de la frecuencia de consumo de estos aficionados.

Esta manera de segmentar el mercado se considera segmentación psicográfica, puesto que esta técnica forma grupos según los rasgos psicológicos de los consumidores, que influyen sobre sus hábitos de consumo. Esta técnica es efectiva para un club de fútbol porque le permite comprender la psicología de sus seguidores y agruparlos en los tipos de seguidores que se enumeran a continuación. (Questionpro, 2021)

En función del grado de afición al fútbol, existen los siguientes tipos de seguidores en el fútbol: (Repositorio comillas y Efdportes, 2021)

- Hinchas de un club: Son esas personas que muestran gran fidelidad hacia un club, transmiten su pasión y defienden únicamente a un club a lo largo de su vida. Acuden frecuentemente al estadio con la ilusión de ver ganar a su equipo y tienen todo tipo de emociones durante el encuentro. El ejemplo de fidelidad hacia un club que más fuerza ha ganado en estos últimos años es el del Atlético de Madrid. Sus hinchas siempre han apoyado al club pese a no ser uno de los grandes equipos de la liga, y ahora que han logrado grandes éxitos, su afición ha crecido bastante y es considerada una de las mejores aficiones del fútbol.
- Amantes del fútbol: Los amantes del fútbol son personas que disfrutan viendo este deporte tanto en persona como a través de un medio televisivo. Disfrutan viendo a las grandes estrellas y equipos de la liga, pero no sienten la pasión que puede sentir un hincha. Generalmente no son fans de un determinado equipo, sino que disfrutan únicamente del evento y todo lo que genera, es decir, del show que es el fútbol. En este ámbito se puede incluir a aquellas personas que suelen animar o seguir al equipo que gana, es decir, el conocido seguidor “chaquetero”.

Se considera que este tipo de seguidores apoyan a un equipo mientras este gane o sea popular y que, una vez pase su fama o su éxito, abandonan a este equipo y apoyan a otro.

- Aficionados al fútbol: Este grupo de seguidores es una mezcla de los conceptos anteriores, ya que, por un lado, disfrutan viendo el fútbol, como espectáculo y show, pero también apoyan a un equipo determinado, sin ir cambiando su apoyo intermitentemente. Están empezando y experimentando nuevas sensaciones, y por eso quizás sean un grupo muy interesante para los clubs.

Este grupo alberga además grandes diferencias en los comportamientos y personalidades de quienes lo integran. Es decir, existen varios tipos de aficionados al fútbol, los cuales se enuncian a continuación:

- Aficionado caballero.
- Aficionado sufridor.
- Aficionado silencioso.
- Aficionado polemista y crítico.
- Aficionado fiestero.
- Aficionado supersticioso.
- Aficionados antis.
- Aficionado experto.
- Admiradores.

Todos estos aficionados pueden encontrarse en un estadio de fútbol o detrás de una televisión viendo a un equipo o evento y por tanto es importante para los clubs saber de estas personalidades para actuar en consecuencia e intentar fidelizar a todo este tipo de aficionados. (Mis entrenamientos de fútbol y The idealist, 2021)

- Asistentes al estadio o consumidores casuales: Este grupo es bastante similar al de amantes del fútbol. Acuden al estadio para ver fútbol en directo y también para disfrutar de su equipo, pero no les importa tanto el resultado como el espectáculo que se genera. En este grupo también se encuentran personas con diferentes comportamientos y objetivos.

Dentro de este grupo surge otra segmentación del mercado, para distinguir a los asistentes o consumidores en función de su frecuencia de asistencia o consumo. Existen varios tipos de aficionados en este grupo:

- Usuarios habituales, aquellos que adquieren abonos de temporada y visitan frecuentemente el estadio.
- Usuarios medios, quienes adquieren abonos de manera habitual. Acuden al estadio bastante pero menos que los habituales.
- Usuarios poco habituales, aquellos que van al estadio pocas veces.
- Consumidores ocasionales, son aquellos que consumen un producto o servicio deportivo en un año y que no han repetido desde entonces.
- Consumidores medios, quienes adquieren productos o servicios deportivos normalmente.
- Consumidores desinformados, todas aquellas personas que no conocen un producto o servicio deportivo y los beneficios que aporta.



- Consumidores desinteresados, cuyos intereses no están relacionados con el mundo del fútbol, pero consumen algún producto o servicio por el motivo que sea.

Todos estos grupos y segmentaciones de mercado, son estudiadas por los equipos y marcas deportivas junto con más segmentaciones y estudios, para desarrollar un marketing deportivo eficaz y lograr esa satisfacción del aficionado y su fidelidad.

## **5.2 Conceptos importantes del marketing deportivo para los equipos de fútbol.**

La estrategia de marketing deportivo se lleva a cabo mediante el marketing estratégico y operativo y, por tanto, las conocidas variables del marketing mix, las 4 p's, las cuales se ven influenciadas por dos factores que son básicos en los clubs de futbol: los ingresos y los gastos.

Todas las estrategias y decisiones de marketing que llevan a cabo los clubes son para aumentar los ingresos y reducir los gastos, aparte del objetivo de satisfacer las necesidades de sus aficionados.

Estos términos tienen relación con las variables que integran las 4 p's: producto, precio, punto de venta y promoción, puesto que todas las variables dependen del funcionamiento de las demás.

En este caso, los clubes invierten tiempo en analizar las principales ingresos y gastos que tienen para poder tomar decisiones de manera rápida y eficaz.

Los principales ingresos para los equipos de fútbol de la Liga Santander son:

- Entradas o abonos.
- Derechos televisivos.
- Patrocinio.
- Merchandising.
- Venta de jugadores.
- Socios o accionistas.
- Premios de competiciones.
- Eventos.

Todos estos conceptos están presentes en la vida empresarial de un club y, por tanto, es necesario prestar atención a su evolución. Son los ingresos que más influyen en el día a día de la empresa, aunque haya más aparte de los aquí mencionados.

- Entradas o abonos: Las entradas y abonos son una pieza fundamental en los ingresos de un club, puesto que es un ingreso recurrente, se dan cada dos semanas durante el transcurso normal de una temporada de fútbol. En el caso de los abonos, lo más normal en España es conseguirlos cuando va a dar comienzo la temporada, para disfrutar de ellos todo el curso deportivo. Hay dos tipos de abonos: el abono completo, que permite al aficionado acudir a todos los partidos en el estadio del club, y el abono de liga, el cual solo permite al aficionado acudir a los partidos de liga y copa del rey.  
Por otro lado, las entradas se adquieren cuando se va acercando el encuentro o evento y solo valen para ese partido, no se pueden canjear en más encuentros. (FC Barcelona ,2021)

- **Derechos televisivos:** Este apartado de los ingresos ha ido ganando fuerza en los últimos años hasta convertirse en la principal fuente de ingresos para los clubes. Este hecho se debe a que antes el fútbol se podía ver en abierto en los medios audiovisuales, pero desde 2011/2012 eso ha cambiado y normalmente se visualizan en cadenas y canales privados.

Esto genera negocio con los derechos televisivos, que pertenecen a Orange para la temporada 2020-2021 y que es el Órgano de control de la gestión de derechos audiovisuales de la Liga Nacional de Fútbol Profesional quien los reparte en cumplimiento de lo dispuesto en el artículo 7.1 del Real Decreto-ley 5/2015 del 30 de abril.

De acuerdo a esta disposición 4780 del BOE y con la colaboración de la Liga Profesional de Fútbol, se acuerdan los criterios de reparto. Este reparto de ingresos principalmente se realiza en función de la audiencia que genera cada equipo, correspondiendo el 90% de los ingresos televisivos a la Liga Santander y el 10% restante para la Liga Smartbank.

Además, aparte de la ratio de frecuencia, otro criterio para el reparto es la posición final en la clasificación de la liga. Para el primer clasificado corresponde el 17%, para el segundo el 15% y para el tercero 13%, mientras que las últimas tres plazas de la clasificación no llegan al 1% el reparto de los ingresos, lo cual muestra una amplia diferencia en el reparto. Como ejemplo se muestra a continuación el reparto de ingresos de la temporada 19/20. (La liga, El País y BOE, 2021)

Tabla 5.1. Ingresos procedentes de los derechos televisivos de la temporada 19/20.

			TEMPORADA - 2019/20 -					
	Ingresos	Obligaciones		Ingresos	Compensación por Descenso	Ingresos compensación	Obligaciones	
ATHLETIC CLUB	72,8	-5,1	REAL SPORTING DE GIJON, S.A.D.	7,6		7,6	-0,5	
FUTBOL CLUB BARCELONA	165,0	-11,6	REAL CLUB DEPORTIVO DE LA CORUÑA, S.A.D.	8,4		8,4	-0,6	
R.C.D. ESPANYOL DE BARCELONA, S.A.D.	59,2	-4,1	CADIZ CLUB DE FUTBOL, S.A.D.	7,4		7,4	-0,5	
REAL MADRID CLUB DE FUTBOL	156,2	-10,9	REAL RACING CLUB DE SANTANDER, S.A.D.	6,1		6,1	-0,4	
CLUB ATLETICO DE MADRID, S.A.D.	124,2	-8,7	SOCIEDAD DEPORTIVA PONFERRADINA, S.A.D.	5,7		5,7	-0,4	
SEVILLA FUTBOL CLUB, S.A.D.	78,9	-5,5	CLUB DEPORTIVO TENERIFE, S.A.D.	6,6		6,6	-0,5	
REAL BETIS BALOMPIE, S.A.D.	59,8	-4,2	ELCHE CLUB DE FUTBOL, S.A.D.	6,7		6,7	-0,5	
REAL SOCIEDAD DE FUTBOL, S.A.D.	58,2	-4,1	RAYO VALLECANO DE MADRID, S.A.D.	8,8	11,1*	20,0	-0,6	
LEVANTE UNION DEPORTIVA, S.A.D.	48,1	-3,4	REAL OVIEDO, S.A.D.	7,3		7,3	-0,5	
REAL CLUB DEPORTIVO MALLORCA, S.A.D.	43,6	-3,0	CLUB DEPORTIVO MIRANDES, S.A.D.	5,8		5,8	-0,4	
VALENCIA CLUB DE FUTBOL, S.A.D.	82,2	-5,8	GIRONA FUTBOL CLUB, S.A.D.	9,8	10,9*	20,6	-0,7	
CLUB ATLETICO OSASUNA	47,1	-3,3	REAL ZARAGOZA, S.A.D.	7,3		7,3	-0,5	
DEPORTIVO ALAVES, S.A.D.	49,6	-3,5	ALBACETE BALOMPIE, S.A.D.	7,6		7,6	-0,5	
VILLARREAL CLUB DE FUTBOL, S.A.D.	67,8	-4,7	CLUB DEPORTIVO NUMANCIA DE SORIA, S.A.D.	6,0		6,0	-0,4	
REAL CLUB CELTA DE VIGO, S.A.D.	53,3	-3,7	UNION DEPORTIVA LAS PALMAS, S.A.D.	7,6		7,6	-0,5	
REAL VALLADOLID CLUB DE FUTBOL, S.A.D.	47,1	-3,3	CLUB DEPORTIVO LUGO, S.A.D.	5,9		5,9	-0,4	
CLUB DEPORTIVO LEGANES, S.A.D.	47,7	-3,3	SOCIEDAD DEPORTIVA HUESCA, S.A.D.	9,0	9,9*	18,9	-0,6	
GRANADA CLUB DE FUTBOL, S.A.D.	47,1	-3,3	AGRUPACION DEPORTIVA ALCORCON, S.A.D.	6,0		6,0	-0,4	
SOCIEDAD DEPORTIVA EIBAR, S.A.D.	50,9	-3,6	CLUB DE FUTBOL FUENLABRADA	5,8		5,8	-0,4	
GETAFE CLUB DE FUTBOL, S.A.D.	58,8	-4,1	UNION DEPORTIVA ALMERIA, S.A.D.	6,7		6,7	-0,5	
<b>TOTAL: 1.417,7</b>	<b>-99,2</b>		MALAGA CLUB DE FUTBOL, S.A.D.	9,3		9,3	-0,7	
			EXTREMADURA UNION DEPORTIVA	6,1		6,1	-0,4	
			<b>TOTAL:</b>	<b>157,5</b>	<b>31,9</b>	<b>189,4</b>	<b>-11,0</b>	

Fuente: La Liga, 2021.

Como se aprecia, los tres equipos con más ingresos televisivos fueron los tres primeros clasificados en la temporada 2019/2020 y los equipos que mayor masa social y audiencia generan.

- Patrocinio: Esta estrategia publicitaria genera muchos ingresos para los clubes de fútbol debido a los contratos de patrocinio que consiguen. Los patrocinios aparecen de distinta manera en función del contrato que tengan con el club. Es posible que las empresas o marcas aparezcan en la equipación e indumentaria del equipo, en distintas partes del estadio, en las vallas publicitarias, o incluso que solo aparezcan en determinados eventos o anuncios en los medios de comunicación.

Todas estas apariciones se rigen bajo un contrato que se firma con el club, y el cual va precedido de una cantidad económica o de una entrega de productos, que suponen un ingreso para el club.

Los contratos de patrocinio no son únicos, es decir, los equipos pueden tener muchos patrocinadores y pueden presentarse varios en la equipación y en el estadio.

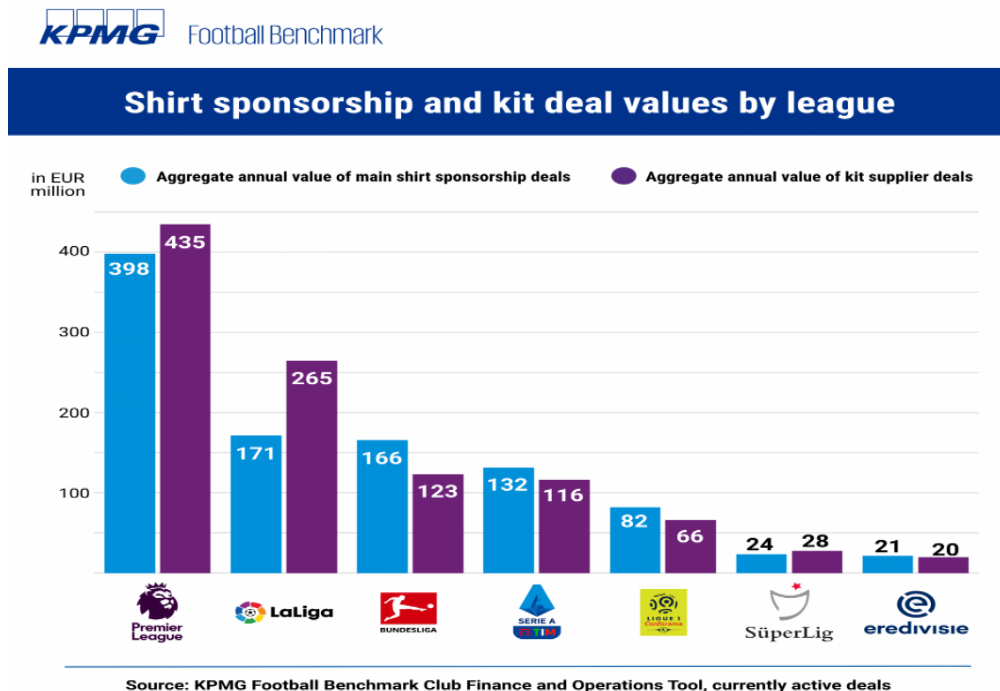
Por lo general, las tres grandes marcas deportivas Nike, Adidas y Puma, son las que patrocinan tanto a los equipos como a los jugadores, y aparte de estas, los equipos suelen tener otro gran patrocinador en la parte delantera de las camisetas.

Pero en el fútbol no solo se patrocina a los equipos, sino que las ligas también tienen patrocinadores y, en muchas ocasiones, el nombre de la liga cambia en función del patrocinador. En el caso de la liga española, el principal patrocinador es el banco Santander y debido a ello la competición se llama la Liga Santander.

En Europa, las 5 grandes ligas (Premier League, Bundesliga, Ligue 1, Serie A y La Liga Santander) tienen contratos de patrocinio muy importantes, y muestra de ello son los ingresos que acumularon entre ellas al término de la temporada 2020, siendo la cantidad de ingresos conjuntos de 3.300 millones de euros anuales. De los cuales, según un análisis realizado por KPMG Football Benchmark, aproximadamente 1.100 millones € se corresponden con el patrocinio de la parte delantera de las camisetas. (La jugada financiera, La Liga, lusport y Neomotor, 2021)

A continuación, se muestra un gráfico que recoge los ingresos anuales por patrocinio de las principales ligas europeas para observar la diferencia que hay entre las ligas.

Gráfico 5.1. Ingresos por patrocinio de las principales ligas europeas en 2020.



Fuente: La jugada financiera, 2021.

- Merchandising: La idea del merchandising es llamar la atención del consumidor con el fin de que compren los productos de la empresa. En el fútbol, los equipos se hacen fuertes en el merchandising, ofreciendo una amplia variedad de productos con la imagen del club, como pueden ser tazas, gorros, camisetas, polos, sudaderas, equipaciones, chándales, etc. En el fútbol, es muy frecuente que los equipos tengan gran cantidad de tiendas repartidas por el mundo y casi siempre tienen una en el estadio o cerca, para aprovechar la visita de sus aficionados a los partidos o tours e intentar colocar estos productos de merchandising que ofrecen.

En la temporada 2017/18, los equipos de la liga facturaron en torno a 125 millones de euros en merchandising. Los clubes que más ingresan en términos de merchandising son el Madrid y el Barcelona, sobre todo con la venta de camisetas, una de las fuentes de ingresos para los clubs. (Palco23 y Marketing digital, 2021)

- Venta de jugadores: La venta de jugadores es una solución que tienen los clubs para generar ingresos de manera inmediata. Para los equipos, un jugador pasa a ser un activo una vez pertenece al club y, por lo tanto, la enajenación de un activo genera un ingreso para la empresa.

Durante la temporada hay dos ventanas de fichajes donde los equipos puede vender jugadores, una en verano y otra en invierno.

En España, de acuerdo al Sistema de Transferencias Internacionales (TMS), el periodo de fichajes de verano se abre en agosto y se cierra en octubre. Por otro lado, el mercado de fichajes de invierno comienza en enero y termina en febrero. En la última temporada de la Liga Santander, 2019/20, se generaron alrededor de 1.361.390.000€ en fichajes, tanto gastos como ingresos, y unos 5.554.535.000€ entre las diferentes ligas de Europa. (Marca y Goal, 2021)

- Socios o accionistas: Los equipos de fútbol están formados por socios, accionistas o inversores. De esta manera, el club/empresa va generando ingresos con las aportaciones que estos depositan en el club. Actualmente, en la liga hay equipos que pertenecen a sus socios, pero la gran mayoría pertenecen a sociedades anónimas, que generalmente, son propietarios extranjeros.

En la liga Santander 2020/21, tan solo cinco equipos pertenecen a sus socios: FC Barcelona, Real Madrid, Real Sociedad, CA Osasuna y Athletic Club.

El resto pertenecen a propietarios mayoritarios o sociedades anónimas, de tal manera que los ingresos para el club los aporta en gran medida el principal inversor. (Palco23, 2021)

- Premios de competiciones: Las competiciones en las que participa un club otorgan premios en función de su posición en la clasificación final. De esta manera, el campeón de una competición ingresa gran cantidad de dinero por alzarse con el título, pero también el resto de equipos ingresan dinero según su posición.

En el caso de la Liga Santander en la temporada 2019-2020, la Federación Española aportó 625 millones de euros para repartir entre todos los equipos que se mantuvieran en primera división, tocando de esta manera 31,25 millones de euros solo por participar y mantenerse.

Además, la liga entrega premio económico en función de la posición, y se estima que, desde la última posición hasta la novena, se va incrementando la cantidad a ingresar en un millón de euros, mientras que desde la octava posición hasta la primera hay una diferencia ascendente por cada posición de aproximadamente 8 millones de euros. De manera aproximada y en forma de resumen, se muestra una tabla de los premios por clasificación en la Liga Santander. (Deportes Inc. y Marca, 2021)

Gráfico 5.2. Premios por posición en la clasificación de la Liga Santander 2019/20.



Fuente: Marca, 2021.

Aparte de este premio económico, los cuatros primeros clasificados de la liga optan a los premios de la Champions League y los 3 siguientes clasificados junto al campeón de la copa del rey a los premios de la Europa League.

- Eventos: Con otros eventos distintos a los partidos del club, los equipos también generan ingresos, aunque no sean su principal objetivo de facturación. Algunos eventos que sirven para captar ingresos son: conciertos, eventos deportivos o el tour de visita al estadio.

En contrapartida, los principales gastos a los que hacen frente los equipos son los siguientes:

- Sueldos y salarios.
- Fichajes.
- Mantenimiento de las instalaciones.
- Amortizaciones.
- Aprovisionamiento (material deportivo, equipaciones, etc.).
- Deudas a corto y largo plazo.

Ante estas fuentes de ingresos y gastos, los equipos de fútbol usan el marketing deportivo para potenciar unos y minimizar otros, buscando ser más rentables para poder satisfacer de mejor manera a sus aficionados.

## **6. EFECTOS DE LA COVID-19 EN EL DEPORTE Y EN EL MARKETING DEPORTIVO.**

En este epígrafe se presenta la aparición de la COVID-19 en nuestras vidas y como ha afectado este virus al deporte y al marketing deportivo.

### **6.1 Consecuencias de la COVID-19 en el deporte desde su aparición.**

La pandemia provocada por la COVID-19 detuvo durante unos meses toda actividad deportiva tanto de interior como de exterior y en todos sus niveles tanto aficionado como competitivo. Desde principios de marzo hasta mediados de mayo de 2020 el deporte estuvo parado y esto generó gran incertidumbre en el mundo deportivo.

Los primeros efectos de la COVID-19 fueron las cancelaciones o aplazamientos de determinados eventos deportivos y sus posteriores modificaciones según el avance de la pandemia.

Los aplazamientos más sonados fueron los de los Juegos Olímpicos de Tokio, la Eurocopa de fútbol, la NBA, las ligas nacionales e internacionales de fútbol y las grandes vueltas del ciclismo.

Esto produjo grandes problemas a todos los atletas y profesionales que competían en estas actividades, pero también a todos los aficionados al deporte que tuvieron que soportar un confinamiento domiciliario.

Además de problemas físicos y de salud, la pandemia generó problemas económicos en el sector deportivo, dado que, con el cierre y cese de actividades, las empresas, marcas, equipos y demás instituciones deportivas vieron cómo se congelaban sus ingresos mientras sus gastos seguían produciéndose.

Se estima según distintos estudios que la cifra de pérdidas económicas ronda los 4.616 millones de euros y que, en condiciones normales, el deporte en España en 2020 hubiese recaudado en torno a 12.000 millones de euros sin tener en cuenta los ingresos originados por el fútbol profesional. (Efadeporte y Espanaactiva, 2021)

En resumen, las principales consecuencias para el deporte y los deportistas han sido:

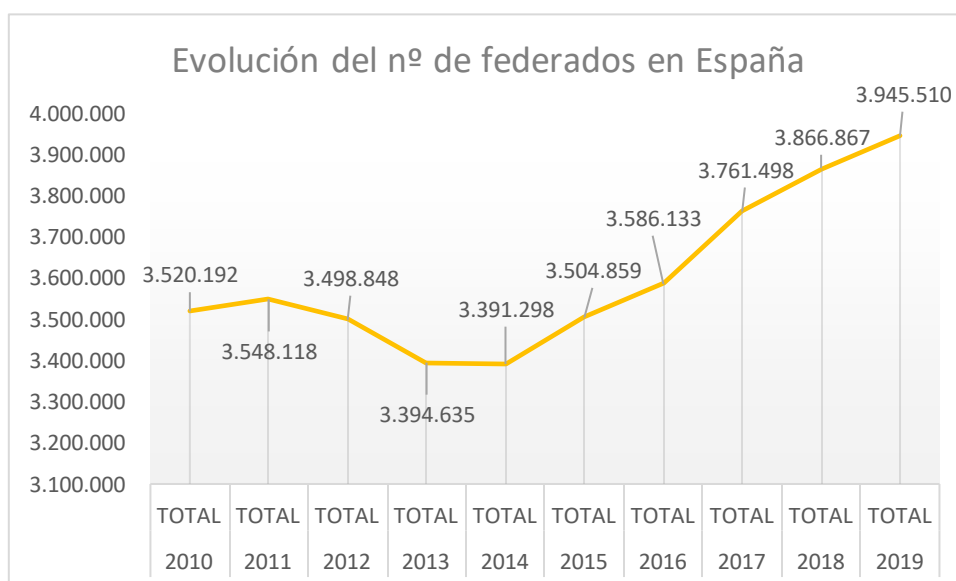
- Menores ingresos y mayores pérdidas.
- Cancelación o eventos deportivos aplazados.
- Rebajas de salarios.
- Problemas físicos y de salud.

En base a estas consecuencias se analizan a continuación diferentes aspectos y situaciones generadas por la pandemia.

### 6.1.1 Situación de federados en España.

El deporte federado en España ha ganado importancia en la última década, ampliando en gran cantidad el número de federados en toda España. Los últimos datos registrados por el ministerio de Cultura y Deporte corresponden a 2019, por lo que los datos que se van a proporcionar para 2020 son previsiones y estimaciones según estudios. Para entender estos datos, se muestra a continuación la tendencia de las licencias federativas en España desde 2010.

Gráfico 6.1. Número de licencias federadas en España desde 2010-2019.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Ministerio de Cultura y Deporte, 2021.



La tendencia en los últimos 5 años ha sido creciente en cuanto al número de licencias debido a que el deporte tiene gran importancia en nuestra sociedad desde hace unos años. A pesar de ello y debido a la situación generada por la COVID-19, la práctica del deporte se prevé haya decrecido en 2020 y decrezca en 2021.

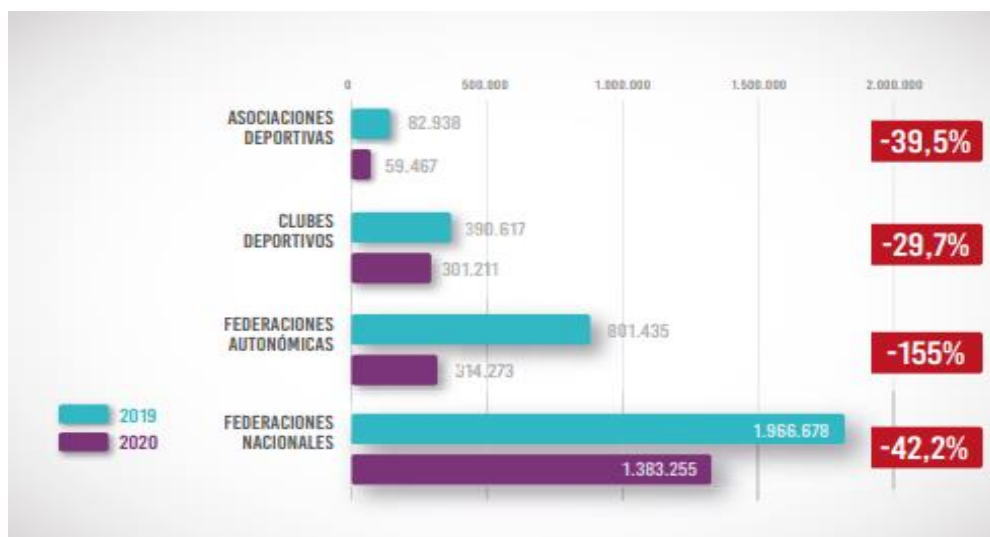
En 2019, el número total de personas que practicaron deporte rondó los 9,5 millones de individuos, de los cuales como vemos en el gráfico casi 4 millones lo hacían a nivel federativo, y el resto se incluye en población que usó centros deportivos, servicios deportivos y deporte al aire libre a modo aficionado. Estos datos se estiman que han bajado un 14% en 2020, siendo la cifra ese año de unos 8,1 millones de personas que practicó deporte ese año.

Este hecho ha tenido su repercusión sobre el deporte federado y para ver la dimensión del daño causado por la pandemia sobre este sector federativo, nos apoyamos en estudios realizados en 2020 y en los números comentados en el párrafo anterior.

En cuanto a las federaciones, según el estudio conjunto, realizado por la Fundación España Activa (FEA), Asociación del Deporte Español (ADESP) y el Consejo Superior de Deportes (CSD), el análisis recoge datos separando las federaciones autonómicas y las estatales, las cuales se han visto afectadas en el número de licencias en el pasado año 2020, decreciendo en gran manera debido a la COVID-19. (Efadeporte, Espanaactiva y Ministerio de Cultura y Deporte, 2021)

Este hecho repercute directamente en las entidades e instituciones que dependen de licencias federativas para los integrantes de sus equipos o asociaciones, por lo que también se han visto afectas y el número de participantes en su estructura también ha bajado en el 2020.

Gráfico 6.2. Volumen de participación en los distintos ámbitos de deporte federado antes y después de la COVID-19.



Fuente: Informe impacto de la COVID19 elaborado por FEA, ADESP y CSD, 2021.

Se observa que las federaciones son las que más han sufrido los efectos de la pandemia, presentando unos porcentajes negativos en términos de participación en disciplinas federadas.



### *6.1.2 Deportes más afectados.*

En relación a lo comentado en el párrafo anterior, los deportes más afectados por la COVID-19 han sido los deportes federados, ya que, en muchos de ellos, el número de licencias ha disminuido en gran número.

Al principio de la pandemia, los problemas fueron cancelaciones y aplazamientos en todos los deportes en general. Fueron los eventos deportivos con gran congregación de personas los que más afectados se han visto porque hasta la actualidad algunos de esos eventos no se han realizado. Por ejemplo, los Juegos Olímpicos de Tokio, la Eurocopa y la Superbowl todavía no se han podido llevar a cabo.

Sin embargo, los deportes que en 2019 se suspendieron temporalmente, la gran mayoría terminaron desarrollándose con protocolos y medidas de seguridad, las cuales a día de hoy siguen vigentes.

La práctica deportiva sigue condicionada por la pandemia. La gran mayoría de deportes se realizan sin aficionados o en el caso de que haya, la cantidad es mínima, respetando los aforos. Los deportistas se realizan pruebas PCR todas las semanas para poder competir.

En base a estas medidas, hay una clasificación que dice que deportes son más seguros en función de la exposición al virus y las probabilidades de contagio.

Los deportes más seguros son los individuales o al aire libre, en los que se puede mantener la distancia de seguridad. En este caso, los deportes que se entiende que tienen menor riesgo de contagio son:

- Atletismo.
- Pádel.
- Tenis.
- Ping pong.
- Natación.
- Bádminton.
- Ciclismo.
- Patinaje.
- Golf.

Después, hay deportes que conllevan un riesgo medio dado que se realiza en equipo y se comparte material, pero se realizan al aire libre. En este caso entran deportes como el fútbol, beisbol, rugby, voleibol o hockey.

Por último, hay deportes que suponen gran riesgo debido a que son en equipo, se comparte material y, además, se realizan en espacios cerrados. Por ejemplo, deportes de alto riesgo de contagio son el baloncesto, fútbol sala, deportes de lucha y también se incluyen actividades de entrenamiento y fitness que se puede englobar como gimnasia. (Bebés y más, 2021)

En resumen, en España los deportes con gran número de licencias federativas son los que más afectados se han visto por la pandemia tanto a nivel profesional como amateur, por lo que los clubes deportivos y asociaciones deportivas que conforman las federaciones españolas son los grandes afectados y sus previsiones no son positivas. (Espanaactiva, 2021)

*Tabla 6.1. Percepción del impacto de la COVID19 sobre el futuro del ecosistema del deporte español.*

Agente del ecosistema	Muy negativa	Negativa	No afectará	Positiva	Muy positiva
Asociaciones deportivas	24,4	42,2	31,1	2,2	0
Clubes deportivos	29,3	58,4	10,6	1	0,5
Empresas vinculadas al deporte	31	59,5	4,8	4,8	0
Federaciones autonómicas	26	64,4	8,2	1,4	0
Federaciones nacionales	10,6	76,6	10,6	2,1	0

Fuente: Informe impacto de la COVID19 elaborado por FEA, ADESP y CSD, 2021.

## **6.2 Efectos de la COVID-19 en el fútbol.**

### *6.2.1 Situación del fútbol desde la aparición de la COVID-19.*

Desde marzo de 2020 cuando el deporte se paralizó por completo, el fútbol no ha vuelto a ser lo que era. Las competiciones futbolísticas se detuvieron durante unos meses y las distintas ligas tanto profesionales como amateurs tomaron decisiones de aplazar o suspender estas competiciones.

Las grandes ligas europeas profesionales optaron por retomar las competiciones entorno al mes de mayo cuando la situación generada por la pandemia mejoró y siempre actuando en base a las medidas y protocolos ejecutados por las autoridades sanitarias.

En España, con la colaboración entre el Ministerio de Sanidad, la Liga Santander y la Real Federación Española de Fútbol (RFEF), se estableció un protocolo que constaba de 4 fases para que regresaran tanto las ligas profesionales como las ligas nacionales españolas restantes.

-Fase 1: Preparación para los entrenamientos con test y pruebas anticuerpos periódicas.

-Fase 2: Entrenamientos individuales con test adicionales.

-Fase 3: Entrenamientos en pequeños grupos.

-Fase 4: Entrenamientos colectivos.

De manera adicional a este protocolo, todos los miembros de los clubes y los jugadores debían y deben llevar mascarilla al acudir al centro deportivo y durante la estancia en el gimnasio, gradas y vestuarios. Además, desinfección constante de materiales de uso común y uso de gel hidroalcohólico.

Sumado a este protocolo, a día de hoy la competición de la Liga Santander sigue siendo a puerta cerrada, es decir, sin público en los estadios. Tan solo en la Copa del Rey se ha habilitado un aforo máximo para los aficionados. (TyC sports y Marca, 2021)

Las medidas varían en las diferentes categorías del fútbol español, en función de la federación de la que formen parte. Por ejemplo, las competiciones que se rigen bajo la RFEF siguen las medidas comentadas anteriormente, mientras que los clubes que dependen de las federaciones autonómicas siguen las medidas de cada comunidad.

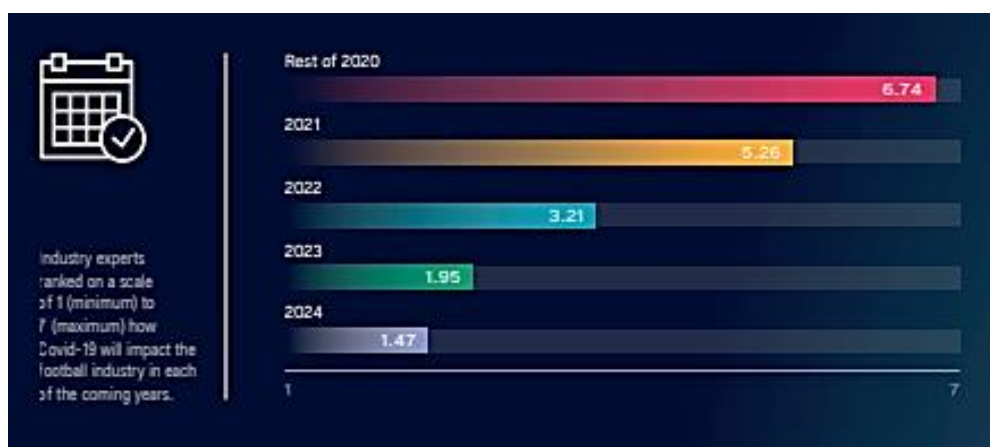
En el caso de Cantabria, las últimas medidas adoptadas por la Federación Cántabra de Fútbol inhabilitan el uso de vestuarios y duchas antes y después de la práctica deportiva. (Federación Cántabra de Fútbol, 2021)

Toda esta situación generada por la pandemia, además de las modificaciones comentadas de las competiciones, ha generado gran cantidad de problemas económicos en el fútbol a nivel mundial.

Según la Fédération Internationale de Football Association (FIFA) se estima una pérdida de ingresos de 12.000 millones de € generados por el fútbol, lo cual ha provocado que 150 federaciones de las 211 que conforman la FIFA y cuatro confederaciones hayan solicitado las ayudas del Plan de Apoyo Covid-19, un programa de ayuda establecido por la FIFA dotado con 1.260 millones para préstamos y subvenciones. (La Vanguardia, 2021)

Esta situación hace que las previsiones de recuperación sobre el impacto de la COVID19 en la industria del fútbol sean a largo plazo, contando con una posible recuperación a partir de 2025.

Gráfico 6.3. Percepción del impacto de la COVID-19 en la industria del fútbol.



Fuente: Report-WFS-2020-AUG. 2021.

### 6.2.2 Efectos económicos en los clubes de fútbol.

Como consecuencia de la pandemia y todas las situaciones que ha generado en el fútbol y hemos comentado en el párrafo anterior, los equipos de fútbol y toda la industria que los rodea ha sufrido grandes pérdidas económicas. Pero el nivel de impacto no ha sido igual para todas las ligas e industrias del mundo.

Gráfico 6.4. Áreas geográficas según el impacto de la COVID-19 en la industria del fútbol.

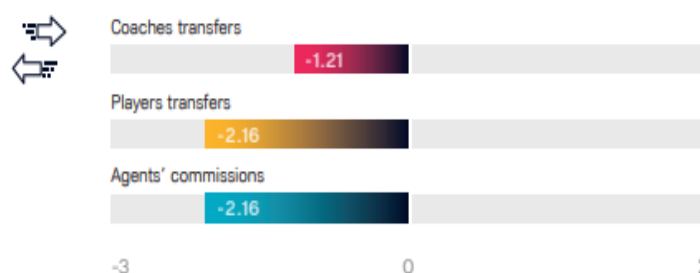


Fuente: Report-WFS-2020-AUG, 2021.

Este gráfico presenta las opiniones de expertos de la industria del fútbol sobre el impacto que ha tenido la pandemia en las distintas áreas geográficas del mundo, siendo 1 el mínimo impacto y 7 el máximo, con lo que la zona con mayor impacto según los expertos es Europa.

Lo cual hace que los clubes europeos son los que mayor impacto económico han sufrido. Este impacto se ha visto reflejado en diferentes situaciones que se muestran a continuación en distintos gráficos, los cuales están ponderados entre -3, siendo un impacto muy negativo y 3, un impacto muy positivo.

Gráfico 6.5. Impacto de la COVID-19 en el mercado de fichajes para 2020 y 2021.



Fuente: Report-WFS-2020-AUG, 2021.
















Se aprecia que el impacto es negativo para todos los movimientos del mercado de fichajes, pero especialmente negativo en el movimiento de jugadores entre equipos.

En el caso de la Liga Santander, el gasto en fichajes de una temporada a otra ha sido brutal. Ha pasado de un gasto total de 1.266 millones € en 2019 a tan solo 222 millones de € en 2020. Debido a la pandemia ha habido equipos que ni siquiera han realizado ningún gasto en fichajes en esta temporada, pero si ventas para poder mantener la situación financiera. (AS, 2021)

## MARKETING DEPORTIVO: EFECTOS DE LA COVID-19 EN EL DEPORTE.

Este efecto sigue presente dado que, en la última ventana de fichajes de la Liga Santander desde enero hasta febrero de 2021, ha habido más bajas que altas y también más ingresos que gastos en fichajes. Siendo de las grandes ligas europeas la que menos movimiento económico ha generado. (Transfermarkt, 2021)

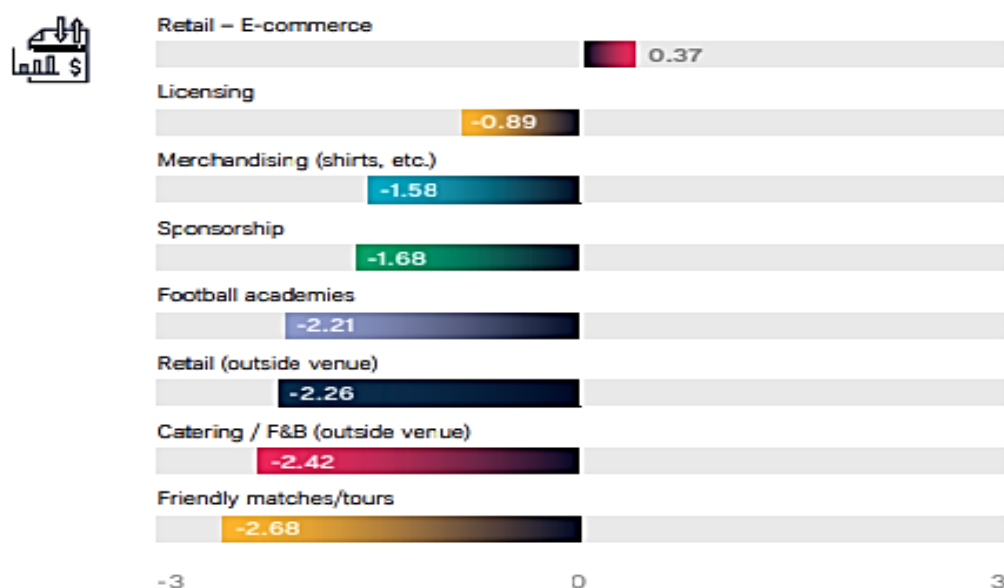
Tabla 6.2. Impacto de la COVID-19 sobre el periodo de fichajes de invierno de 2021.

#	Competición	Gastos ↓	Ingresos ↑	Balance ↑
1	 Premier League	86,84 mill. €	28,01 mill. €	-58,83 mill. €
2	 Serie A	77,68 mill. €	72,00 mill. €	-5,68 mill. €
3	 1. Bundesliga	48,90 mill. €	9,60 mill. €	-39,30 mill. €
4	 Major League Soccer	40,85 mill. €	22,19 mill. €	-18,66 mill. €
5	 Liga NOS	31,00 mill. €	28,30 mill. €	-2,70 mill. €
6	 Ligue 1	25,10 mill. €	32,70 mill. €	7,60 mill. €
7	 Eredivisie	24,50 mill. €	1,60 mill. €	-22,90 mill. €
8	 Süper Lig	24,20 mill. €	18,16 mill. €	-6,04 mill. €
9	 LaLiga	21,25 mill. €	21,40 mill. €	150 mil €
10	 Chinese Super League	19,31 mill. €	2,50 mill. €	-16,81 mill. €
11	 Jupiler Pro League	18,75 mill. €	36,51 mill. €	17,76 mill. €
12	 Serie C - Girona A	12,50 mill. €	18,50 mill. €	6,00 mill. €
13	 J1 League	9,17 mill. €	8,21 mill. €	-966 mil €
14	 Bundesliga	8,24 mill. €	20,25 mill. €	12,01 mill. €
15	 Qatar Stars League	7,79 mill. €	-	-7,79 mill. €

Fuente: Transfermarkt, 2021.

En cuanto al impacto sobre los ingresos comerciales en la industria del fútbol, solo hay un aspecto medianamente positivo, y es el e-commerce, herramienta que ha servido a los clubes y empresas futboleras para generar algunos ingresos.

Gráfico 6.6. Impacto de la COVID-19 sobre los ingresos comerciales en 2020-2021.



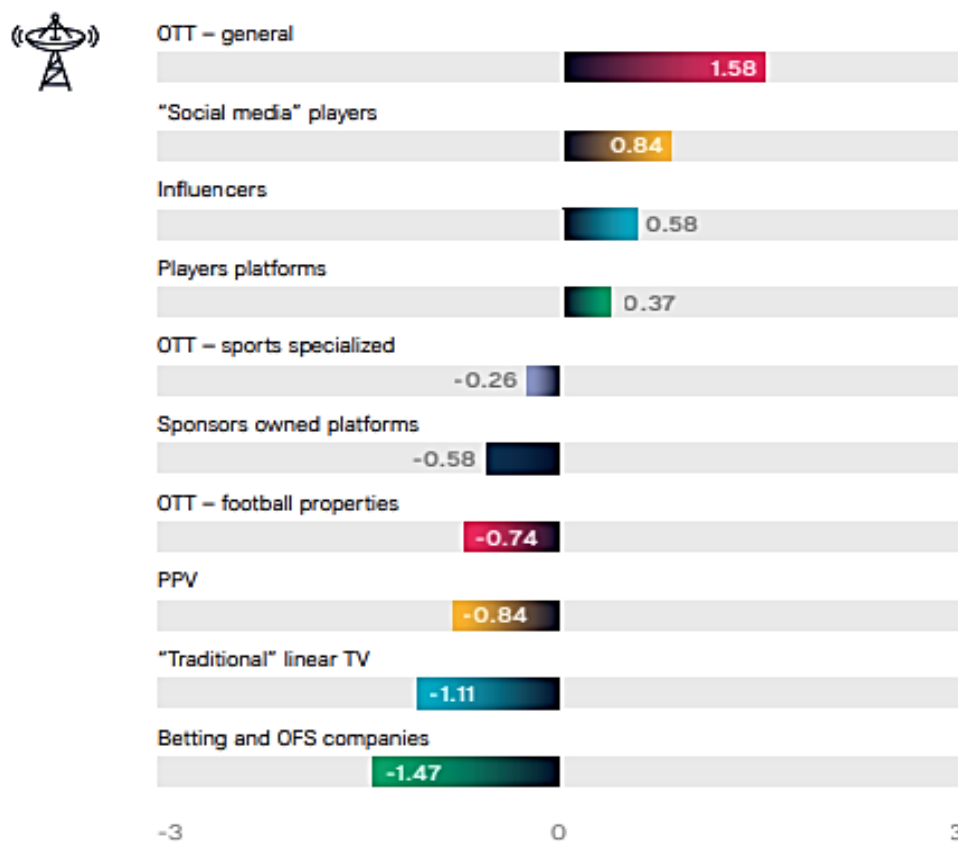
Fuente: Report-WFS-2020-AUG, 2021.

Por otro lado, otra fuente de ingresos que ha sufrido el impacto de la pandemia es la de los derechos televisivos o social media. En este caso, el impacto tiene dos caras sobre los distintos medios audiovisuales.

El impacto ha sido positivo para las plataformas OTT y plataformas players, para los influencers y las social media players, que son las principales redes sociales.

Sin embargo, otros medios como por ejemplo la línea tradicional de televisión, las OTT especializadas en deportes concretos y varias más han sufrido el impacto de la COVID de manera negativa.

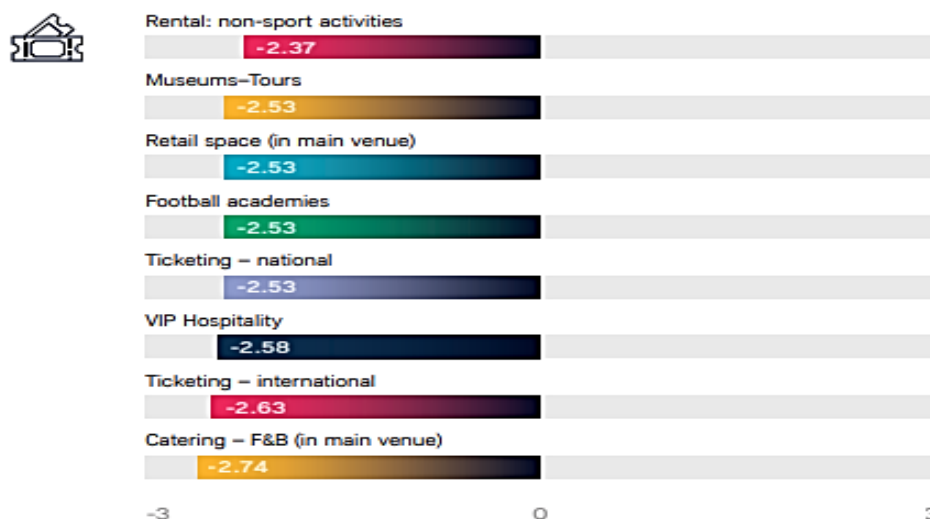
Gráfico 6.7. Impacto de la COVID19 sobre los derechos audiovisuales en 2021-2021.



Fuente: Report-WFS-2020-AUG, 2021.

Por último, las herramientas que usan los clubes para ingresar dinero fuera de la actividad principal que ejercen también ha sufrido un impacto muy negativo, en el caso de usar el estadio y sus servicios para otras actividades. (Worldfootballsummit, 2021)

Gráfico 6.8. Impacto de la COVID19 en los servicios del estadio y del club en 2020-2021.



Fuente: Report-WFS-2020-AUG, 2021.

Como nos muestra el gráfico, el impacto sobre estos servicios ha sido muy duro y negativo para los clubes debido a que los aficionados y consumidores no pueden disfrutar de estos servicios por las restricciones que ha generado la pandemia.

### 6.2.3 Estrategias de marketing deportivo para contrarrestar la situación generada por la COVID-19.

Las empresas y marcas deportivas ya están actuando para contrarrestar la situación generada por la COVID19. Las principales medidas de actuación que se están ejecutando son:

- Ajustes de previsión de ingresos.
- Adaptación de calendarios y servicios ofertados.
- Explorar nuevas vías de ingresos.
- Recorte de gastos.
- Reducción de personal.

Las empresas optan por transformar su forma de actuar debido a las restricciones y medidas con el fin de mitigar las pérdidas que están sufriendo. Para ello y en base a las acciones anteriormente comentadas, las estrategias a tomar son:

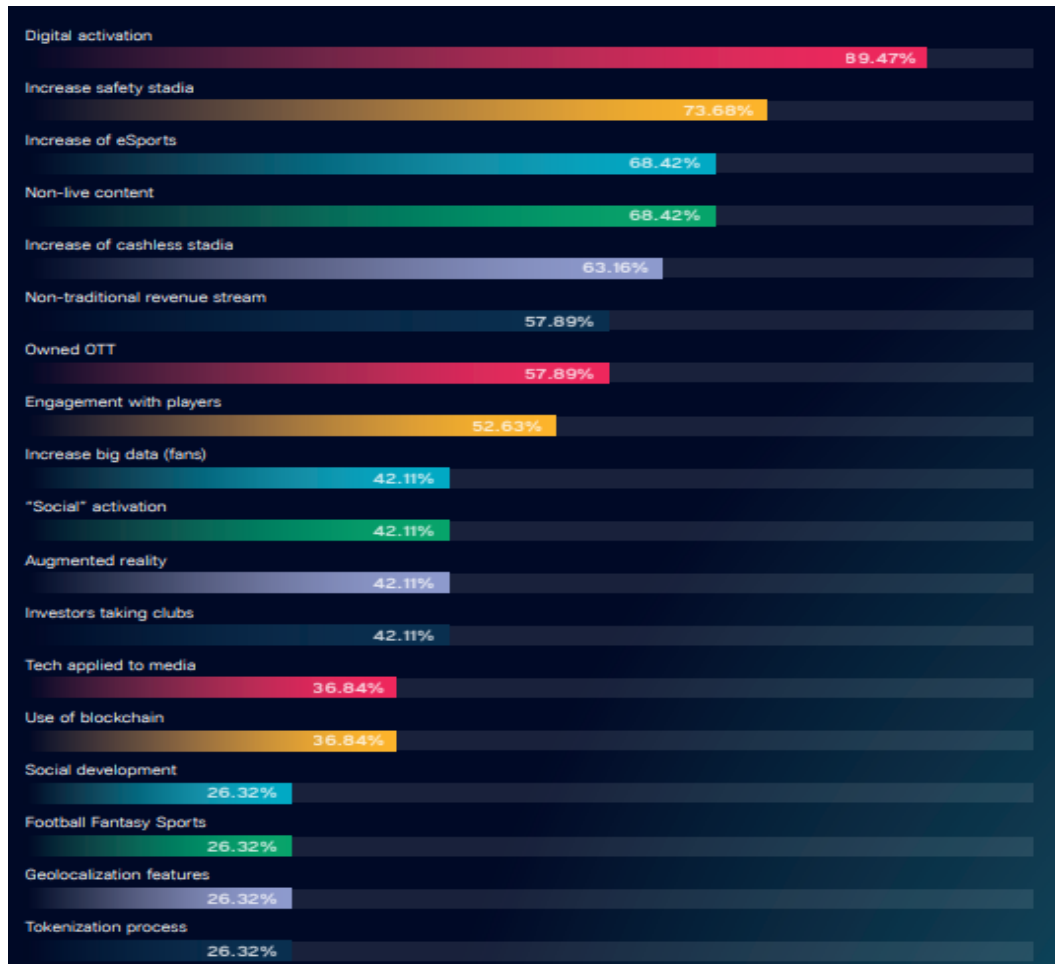
- Poner en marcha nuevos programas y actividades.
- Redefinir su visión y planificación de estrategia.
- Generar nuevos formatos y modalidades de servicios.
- Ofrecer nuevos servicios/productos a los aficionados.
- Transformación digital, apostando por la inteligencia artificial y el big data.

Son tiempos complicados para las empresas deportivas pero la oportunidad de adaptarse de la mano de la transformación digital puede ser una vía estratégica que aporte muchos beneficios.

Ejemplo de ello es el caso del e-commerce comentado en el párrafo anterior, que es una fuente de ingresos que ha seguido rentable en tiempos de pandemia.

En resumen, las empresas deportivas deben adaptarse a esta situación y una gran apuesta es la capacidad tecnológica de la entidad para mejorar la experiencia del aficionado a través de medios online y visuales y encontrando nuevas utilidades a sus servicios para subsistir. Como conclusión, se muestran las principales oportunidades de negocio en la industria del fútbol para mitigar los efectos de la COVID19, en la que se nota el dominio de los servicios big data. (Españaactiva y Worldfootballsummit, 2021)

Gráfico 6.9. Principales oportunidades de negocio para mitigar el impacto de la COVID19.



Fuente: Report-WFS-2020-AUG, 2021.

Los clubes están apostando por la activación digital y la emisión de fútbol en directo a través de plataformas digitales para doblar el impacto de la COVID19. Además, aprovechando esta tendencia digital y el auge del streaming en la sociedad, gran parte de los equipos de fútbol están apostando por los eSports.

Los eSports son deportes electrónicos que se llevan a cabo en el sector de los videojuegos. Cada eSports tiene sus propias reglas. En el caso del fútbol, se realiza mediante el juego llamado FIFA, y cada vez más clubes tienen equipo oficial. (IEBSchool, 2021)

Para practicarlo, existen unas condiciones necesarias:

- Enfrentamiento entre dos o más jugadores.
- Ligas y competiciones oficiales.
- Alcanzar una cifra significativa de aficionados.



## **7. CONCLUSIÓN.**

Tras haber analizado y estudiado los efectos de la COVID-19 en el deporte se puede afirmar que la pandemia mundial desatada por la COVID-19 ha provocado grandes problemas en nuestra sociedad y también en el deporte, tanto económica como socialmente. Ha cambiado la forma de vida, de actuación y de práctica en el mundo deportivo y concretamente en el mundo del fútbol.

Las pérdidas económicas son inmensas y la previsión a corto plazo no es buena. Las grandes empresas, marcas y clubes se han visto obligados a reinventarse para mitigar el impacto de la COVID-19 en sus estados financieros.

El deporte y específicamente el fútbol ha sufrido el impacto en sus principales fuentes de ingresos, relacionadas estas con la presencia y asistencia de consumidores y aficionados a las actividades y servicios deportivos que ofrecen.

Por tanto, en el presente y de cara al futuro, las empresas del sector deportivo apuestan por una estrategia de marketing deportivo donde la tecnología es la principal vía para generar ingresos mediante diferentes servicios y contenidos para el aficionado.

Esta es la estrategia de marketing deportivo que están usando porque el impacto de la pandemia sobre este ámbito ha sido positivo, incrementando así el desarrollo de plataformas sociales con contenido audiovisual y merchandising vía e-commerce.

Las previsiones para el deporte y el fútbol son negativas, por lo que se espera un futuro a corto plazo en el que la práctica y asistencia en el deporte y en el fútbol no pueda ser como la conocíamos antes de la pandemia, sino que adopte otras formas a las que los aficionados y apasionados del deporte deben amoldarse.

En conclusión, el deporte está sufriendo porque el marketing deportivo se ha visto muy golpeado y la principal estrategia que funciona hoy en día es apostar por el desarrollo tecnológico.

## 8. BIBLIOGRAFÍA.

ANTEVENIO. 2019. Marketing digital. *Marketing deportivo: pros y contras de unir tu marca al deporte*. [Consulta: 10-01-2021]. Disponible en: <https://www.antevenio.com/blog/2019/07/marketing-deportivo/>

ARANO SIMIELE, J.I. La quinta P del marketing deportivo. En: *IMF Business School*. [Consulta: 05-01-2021]. Disponible en: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/marketing/la-quinta-p-del-marketing-deportivo/>

CEPYMENEWS. 2019. *Marketing estratégico versus marketing operativo*. [Consulta: 21-01-2021]. Disponible en: <https://cepymenews.es/marketing-estrategico-operativo>

CÓRDOBA QUIROZ, A. 2018. Utilidad de las 4P en el Comercio Internacional. En: *Centro Universitario Hispano Mexicano (CUHM)*. 30 Junio 2018. [Consulta: 05-01-2021]. Disponible en: <https://www.cuhm.edu.mx/tag/funcion-de-las-4ps/#:~:text=Las%204p's%20les%20sirve%20a,a%20los%20cuales%20se%20dirigir%C3%A1>

CYBERCLICK. 2021. Cyberclick Academy, Marketing. *¿Qué es marketing? Definición, ventajas y cómo funciona*. [Consulta: 04-01-2021]. Disponible en: <https://www.cyberclick.es/marketing>

DE SILVA, C. 2020. Patrocinadores del sector de juegos de equipos de fútbol 2020. *IUSport*. Disponible en: <https://iusport.com/art/102150/patrocinadores-del-sector-de-juegos-de-equipos-de-futbol-2020>

DÍAZ, S. 2020. Deporte y COVID: cuáles son las actividades deportivas más seguras y qué tener en cuenta para minimizar riesgos. *Bebés y más*. Disponible en: <https://www.bebesymas.com/salud-infantil/deporte-covid-cuales-actividades-deportivas-seguras-que-tener-cuenta-para-minimizar-riesgos>

EMPRENDE.CL. *Phil Knight, fundador de Nike: El hombre que transformó su pasión deportiva en un negocio*. [Consulta: 22-01-2021]. Disponible en: <https://www.emprende.cl/phil-knight-fundador-de-nike-el-hombre-que-transformo-su-pasion-deportiva-en-un-negocio/>

ESAN Graduate School of Business. 2019. Apuntes empresariales, Marketing. *¿Cuál es el valor del patrocinio en el marketing mix?* [Consulta: 22-01-2021]. Disponible en: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2019/02/cual-es-el-valor-del-patrocinio-en-el-marketing-mix/>

ESTADIO DEPORTIVO. 2020. Más deportes, Deporte industria. *La industria deportiva aporta el 3,3% del PIB y genera 414.000 empleos*. [Consulta: 25-11-2020]. Disponible en: <https://www.estadiodeportivo.com/noticias-deportes/2020/11/23/industria-deportiva-aporta-3-pib/306335.html>

EXPANSIÓN/DATOSMACRO. 2018. PIB – Producto Interior Bruto. *El PIB subió un 2,4% en España*. [Consulta: 25-11-2020]. Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/pib/espana?anio=2018>

FC BARCELONA. Preguntas frecuentes, Socios, Abonos. *¿Qué tipos de abonos de fútbol hay? ¿Qué es el abono completo y el abono liga?* [Consulta: 30-01-2021]. Disponible en: <https://suport.fcbarcelona.com/hc/es/articles/211873409--Qu%C3%A9-tipos-de-abonos-de-Futbol-hay-Qu%C3%A9-es-el-abono-completo-y-el-abono-liga>

FEDERACIÓN CÁNTABRA DE FÚTBOL. 2021. Comunicado oficial. *Comunicado mantenimiento del aplazamiento de competiciones territoriales*. [Consulta: 05-02-2021]. Disponible en: [https://www.federacioncantabradefutbol.com/pnfg/NNws\\_ShvNewDup?codigo=17210&cod\\_primaria=140&cod\\_secundaria=140#.YDQmuOhKi01](https://www.federacioncantabradefutbol.com/pnfg/NNws_ShvNewDup?codigo=17210&cod_primaria=140&cod_secundaria=140#.YDQmuOhKi01)

FERNÁNDEZ, S. 2020. No da lo mismo: de ser séptimo a quedar noveno hay ocho millones de euros en juego. *Marca*. Disponible en: <https://www.marca.com/futbol/primera-division/2020/07/16/5f102835e2704e453c8b45d8.html>

GALIANA, P. 2020. Qué son los eSports y cuáles son sus modelos de negocios emergentes. *IEBSchool*. Disponible en: <https://www.iebschool.com/blog/que-es-esports-marketing-digital/>

GARCÍA IRUELA, F. 2009. Marketing: segmentación del mercado en el mundo del deporte. *EFDeportes*, 131. Disponible en: <https://www.efdeportes.com/efd131/marketing-segmentacion-del-mercado-en-el-mundo-del-deporte.htm>

GARCÍA MARTÍN, M.E. 2014. *El marketing en el fútbol*. Madrid: Universidad Pontificia ICAI-ICADE Comillas. Disponible en: <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/784/retrieve>

GOAL. 2020. Fichajes. *Mercado de fichajes: ¿Cuándo y a que hora cierran en España, Inglaterra, Alemania, Italia, Francia y resto de países?* [Consulta: 31-01-2021]. Disponible en: <https://www.goal.com/es/noticias/mercado-de-fichajes-y-transferencias-cuando-abre-y-cierra-en/v4oon3m0t28tzw6koezv6hb#:~:text=Siempre%20de%20acuerdo%20al%20Sistema,%20de%202020%2C%20ambos%20inclusive>.

GÓMEZ, R.G. 2011. La Liga rechaza el fútbol en abierto. *El País*. Disponible en: [https://elpais.com/diario/2011/02/09/radiotv/1297206004\\_850215.html](https://elpais.com/diario/2011/02/09/radiotv/1297206004_850215.html)

GUILLEN PEREIRA, L; MARTÍNEZ GIL, L; MONTANO RODRÍGUEZ, F. 2018. La responsabilidad social en el marketing deportivo. *Revista Universidad y Sociedad*, 10 (2). ISSN 2218-3620. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202018000200175](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000200175)

HEREDIA TORRES, S. Marketing deportivo: qué es y para qué sirve. En: *MEDAC Instituto Oficial de Formación Profesional*. [Consulta: 11-02-2021]. Disponible en: <https://medac.es/blogs/masteres-online/marketing-deportivo/>

ICOCHEA, S. Conoce cuales son los tipos de marketing deportivo. En: *El Marketing Directo*. [Consulta: 07-01-2021]. Disponible en: <http://el-marketingdirecto.blogspot.com/2018/11/cuales-son-tipos-marketing-deportivo.html>

IZCOVICH, N. 2013. *7 tipos de aficionados al fútbol que lo viven de manera distinta*. Disponible en: <http://www.theidealist.es/7-tipos-de-aficionados-al-futbol-que-lo-viven-de-manera-distinta/>

JIMÉNEZ GUTIÉRREZ, A; MAYO MAURIZ, X; LÓPEZ VALENCIANO, A; ARDANUY PIZARRO, M. 2020. *Estudio del impacto del COVID-19 sobre el ecosistema del deporte español*. Madrid: Asociación Deporte Español (ADESP) y Fundación España Activa. [Consulta: 08-02-2021]. Disponible en: [http://espanaactiva.es/wp-content/uploads/2020/06/Informe\\_estudio\\_FEA\\_ADESP\\_CSD\\_impacto\\_covid19\\_compresed.pdf](http://espanaactiva.es/wp-content/uploads/2020/06/Informe_estudio_FEA_ADESP_CSD_impacto_covid19_compresed.pdf)

LA JUGADA FINANCIERA. 2020. Banner destacado. *El negocio del patrocinio de las 5 grandes ligas: 3.300 millones de euros*. [Consulta: 31-01-2021]. Disponible en: <http://lajugadafinanciera.com/ingresos-patrocinio-futbol-20/>

LA LIGA. 2020. Patrocinadores. *Patrocinador principal*. [Consulta: 31-01-2021]. Disponible en: <https://www.laliga.com/patrocinadores>

LA LIGA. 2020. Transparencia, Reparto de los derechos de TV. *Reparto de los ingresos audiovisuales de la temporada 2019/2020 en cumplimiento de las obligaciones de información previstas en el Real Decreto-ley 5/2015*. [Consulta: 30-01-2021]. Disponible en: <https://www.laliga.com/transparencia/gestion-economica/derechos-audiovisuales>

LA VANGUARDIA. 2020. Las cifras de la FIFA. *La millonaria pérdida de ingresos en el fútbol mundial por la COVID-19*. [Consulta: 05-02-2021]. Disponible en: <https://www.lavanguardia.com/deportes/futbol/20200916/483515401375/coronavirus-fifa-futbol-coste-economico.html>

LARA, L. 2018. La Liga tiene una audiencia media de 457 mil espectadores por partido. *Marca*. Disponible en: <https://www.marca.com/futbol/laboratorio-datos/2018/12/29/5c25493c22601ddf7a8b45d5.html>

LATORRE, R. 2018. ¿Cómo empezaron los patrocinios de las grandes marcas deportivas? *Merca2.0*. Disponible en: <https://www.merca20.com/como-empezaron-los-patrocinios-de-las-grandes-marcas-deportivas/>

LIGA NACIONAL DE FÚTBOL PROFESIONAL. 2019. Informe Económico-Financiero del fútbol profesional. En: *La Liga: Informe Económico-Financiero*. Mayo 2019. [Consulta: 01-12-2020]. Disponible en: <https://www.laliga.com/transparencia/gestion-economica/informe-economico-financiero>

MADRID. 2005. Real Decreto-ley 5/2015, de 30 de abril, de medidas urgentes en relación con la comercialización de los derechos de explotación de contenidos audiovisuales de las competiciones de fútbol profesional. *Boletín Oficial del Estado*, 1 de mayo de 2015, pp. 9-18. [Consulta: 30-01-2021]. Disponible en: <https://www.boe.es/boe/dias/2015/05/01/pdfs/BOE-A-2015-4780.pdf>

MARCA. 2020. Fichajes 2019-2020. [Consulta: 31-01-2021]. Disponible en: <https://www.marca.com/futbol/mercado-fichajes/fichajes.html>

MARCA. 2020. Fútbol. *Nuevo protocolo: Test semanales para el fútbol no profesional*. [Consulta: 05-02-2021]. Disponible en: <https://www.marca.com/futbol/2020/11/12/5fad8660ca474127238b4687.html>

MELGAR BALLON, F.A. 2019. ¿Qué tipo de merchandising existen en los equipos de fútbol? *Marketing digital*. [Consulta: 31-01-2021]. Disponible en: <https://www.marketingdigital3.com/que-tipo-de-merchandising-existen-en-los-equipos-de-futbol/#:~:text=En%20el%20f%C3%BAtbol%20existen%20fanatismo,a%20poder%20vender%20m%C3%A1s%20productos.>

MENCHÉN, M. 2019. El fútbol español pone precio a la camiseta: los clubes de La Liga superan los 125 millones por 'merchandising'. *PALCO23*. [Consulta: 31-01-2021]. Disponible en: <https://www.palco23.com/clubes/el-futbol-espanol-pone-precio-a-la-camiseta-los-clubes-de-laliga-superan-los-125-millones-por-merchandising.html#:~:text=Los%20ingresos%20de%20los%20equipos,los%20datos%20recabados%20por%20Palco23.>

MESQUITA, R. 2018. ¿Qué es marketing? Una guía completa del concepto, tipos, objetivos y estrategias. En: *Rockcontent*. [Consulta: 04-01-2021]. Disponible en: <https://rockcontent.com/es/blog/marketing-2/>

MINISTERIO DE CULTURA Y DEPORTE. 2020. Deportedata, Base de datos, Gasto de los hogares vinculados al deporte. *Gasto en bienes y servicios vinculados al deporte por tipo de bienes y servicios*. [Consulta: 03-12-2020]. Disponible en: <http://estadisticas.mecd.gob.es/DeporteJaxiPx/Datos.htm?path=/d7/f7/a2012//I0/&file=D7F01002.px&type=pcaxis>

MINISTERIO DE CULTURA Y DEPORTE. 2020. Deportedata, Base de datos, Estadística del deporte federado. *Licencias federadas por comunidad autónoma según federación*. [Consulta: 03-02-2021]. Disponible en: <http://estadisticas.mecd.gob.es/DeporteJaxiPx/Datos.htm?path=/d1/f1/a2012//I0/&file=D1F01001.px>

MINISTERIO DE CULTURA Y DEPORTE. 2020. Deportedata, Base de datos, Gasto público vinculado al deporte. *Gasto liquidado en deporte por la Administración Local según tipo de entidad por naturaleza económica del gasto*. [Consulta: 25-11-2020]. Disponible en: <http://estadisticas.mecd.gob.es/DeporteJaxiPx/Tabla.htm?path=/d11/f11/a2012//I0/&file=D11F1005.px&type=pcaxis&L=0>

MINISTERIO DE CULTURA Y DEPORTE. 2020. Deportedata, Base de datos, Empresas vinculadas al deporte. *Empresas vinculadas al deporte por actividad económica principal*. [Consulta: 27-11-2020]. Disponible en: <http://estadisticas.mecd.gob.es/DeporteJaxiPx/Datos.htm?path=/d6/f6/a2012//I0/&file=D6F01001.px&type=pcaxis>

MINISTERIO DE CULTURA Y DEPORTE. 2020. Deportedata, Base de datos, Turismo vinculado al deporte. *Viajes de residentes en España realizados principalmente por motivos vinculados al deporte según destino*. [Consulta: 03-12-2020]. Disponible en: <http://estadisticas.mecd.gob.es/DeporteJaxiPx/Datos.htm?path=/d4/f4/a2016//I0/&file=D4F01001.px&type=pcaxis>

MINISTERIO DE CULTURA Y DEPORTE. 2020. Deportedata, Base de datos, Turismo vinculado al deporte. *Entradas y gasto total de turistas internacionales realizadas principalmente por motivos vinculados al deporte*. [Consulta: 03-12-2020]. Disponible en: <http://estadisticas.mecd.gob.es/DeporteJaxiPx/Datos.htm?path=/d4/f4/a2016//I0/&file=D4F01011.px&type=pcaxis>

MINISTERIO DE CULTURA Y DEPORTE. 2020. Deportedata, Base de datos, Estadística de Deporte Federado. *Licencias federadas por comunidad autónoma según federación*. [Consulta: 03-12-2020]. Disponible en: <http://estadisticas.mecd.gob.es/DeporteJaxiPx/Datos.htm?path=/d1/f1/a2012//I0/&file=D1F01001.px>

MISENTRENAMIENTOSDEFÚTBOL. Diccionario, Aficionado. [Consulta: 30-01-2021]. Disponible en: <https://www.misentrenamientosdefutbol.com/diccionario/aficionado>

NEOMOTOR. 2020. Industria. *¿Qué marcas patrocinan a los mejores equipos de fútbol del mundo?* [Consulta: 31-01-2021]. Disponible en: <https://neomotor.sport.es/industria/que-marcas-patrocinan-a-los-mejores-equipos-de-futbol-del-mundo.html>

NIelsen HOLDINGS PLC. 2018. Spain Sports Review 2018. En: *Nielsen Sports*. Diciembre 2018. [Consulta: 17-12-2020]. Disponible en: <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/spain-sports-review-2018.pdf>

OSSORIO LOZANO, D. 2012. Deporte: efectos sociales y hábitos saludables. *EFDeportes*, 166. Disponible en: <https://www.efdeportes.com/efd166/deporte-efectos-sociales-y-habitos-saludables.htm>

PÉREZ, J. 2020. Así ha cambiado el mercado: de 1.266 a 222M € de gasto en un año. *As*. Disponible en: [https://as.com/futbol/2020/08/10/primera/1597079354\\_694815.html](https://as.com/futbol/2020/08/10/primera/1597079354_694815.html)

PRICEWATERHOUSECOOPERS ASESORES DE NEGOCIOS, S.L. 2018. Impacto económico, fiscal y social del fútbol profesional en España. En: *PricewaterhouseCoopers: entretenimiento y medios*. Diciembre 2018. [Consulta: 01-12-2020]. Disponible en: <https://www.pwc.es/es/publicaciones/entretenimiento-y-medios/assets/informe-impacto-socioeconomico-laliga-2016-17.pdf>

QUESTIONPRO. Investigación de consumidores, Investigación de mercado. *Características de la segmentación psicográfica*. [Consulta: 30-01-2021]. Disponible en: <https://www.questionpro.com/blog/es/segmentacion-psicografica/>

ROCA MARTÍNEZ, C. 2020. Diferencias entre marketing estratégico y marketing operativo. En: *IEBS Digital School*. 21 Septiembre 2020. [Consulta: 21-01-2021]. Disponible en: <https://www.iebschool.com/blog/diferencias-marketing-estrategico/>

RUIZ, V. 2020. Cómo ha impactado el COVID-19 en el deporte español. *Blog EFAD CAMPUSSEAS*. Disponible en: <https://www.efadeporte.com/blog/gestion-deportiva/impacto-covid-19-deporte-espanol>

SPORTS MANAGEMENT SCHOOL. 2019. Blog SMS, Actualidad. *¿Qué tipos de marketing deportivo existen?* [Consulta: 05-01-2021]. Disponible en: <https://www.sportsmanagementschool.es/es/blog-sms/actualidad/que-tipos-de-marketing-deportivo-existen>

SPORTS MANAGEMENT SCHOOL. 2020. Blog SMS, Actualidad. *¿Qué beneficios tiene el patrocinio deportivo para las marcas?* [Consulta: 11-01-2021]. Disponible en: <https://www.sportsmanagementschool.es/es/blog-sms/actualidad/que-beneficios-tiene-el-patrocinio-deportivo-para-las-marcas>

TRANSFERMARKET. 2021. Fichajes & rumores. *Saldo (gastos e ingresos)*. [Consulta: 13-02-2021]. Disponible en: [https://www.transfermarkt.es/transfers/transfersalden/statistik/plus/0?sa=&sa\\_id=2020&sa\\_id\\_bis=2020&land\\_id=&nat=&pos=&w\\_s=w](https://www.transfermarkt.es/transfers/transfersalden/statistik/plus/0?sa=&sa_id=2020&sa_id_bis=2020&land_id=&nat=&pos=&w_s=w)

TRULLOLS, J. 2021. Socios, fundaciones e inversores: ¿Quién controla el fútbol español? *PALCO23*. Disponible en: <https://www.palco23.com/clubes/socios-fundaciones-e-inversores-quien-controla-el-futbol-espanol.html>

TYC SPORTS. 2020. *Coronavirus: España y su protocolo sanitario para la vuelta del fútbol*. [Consulta: 05-02-2021]. Disponible en: <https://www.tycsports.com/la-liga/coronavirus-espana-y-su-protocolo-sanitario-para-la-vuelta-del-futbol-20200503.html>

WEITZNER, A. 2020. ¿Cuánto gana un equipo de las 5 mejores ligas en premios y campeonatos? *Deportes Inc*. Disponible en: <https://deportesinc.com/featured/cuanto-gana-un-equipo-de-las-5-mejores-ligas-en-premios/>

WORLD FOOTBALL SUMMIT; SPSPG CONSULTING. 2020. COVID-19 implications on the football industry. En: *World Football Summit*. [Consulta: 06-02-2021]. Disponible en: <https://worldfootballsummit.com/archivos/Report-WFS-2020-AUG.pdf>